

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Õppekava: Koolieelse lasteasutuse pedagoog

Maarja Kullama
LASTEAIADIREKTORITE JUHTIMISKÄITUMINE LASTEAIADIREKTORITE JA
NENDE TÖÖTAJATE HINNANGUTE ALUSEL SAARE-, HIIU- JA PÄRNU
MAAKONNA NÄITEL
magistritöö

Juhendaja: Hariduskorralduse dotsent Hasso Kukemelk

Läbiv teema: Lasteaedade direktorite ja töötajate hinnangud direktorite juhtimiskäitumisele

Tartu 2018

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade	6
1.1. Koolieelse lasteasutuse juhtimine	6
1.1.1. Kvaliteetne koolieelse lasteasutuse juhtimine.....	8
1.2. Lasteaiadirektori isik: tema isikuomadused ja ettevalmistus direktori tööks.....	9
1.3. Lasteaiadirektori kompetentsid	10
1.4. Lasteaiadirektorite tööülesanded	18
1.5. Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumine	22
2. Metoodika.....	23
2.1 Valim	24
2.2 Andmekogumine	25
2.2.1. Lasteaedade direktoritelt andmete kogumine.....	25
2.2.2. Lasteaedade töötajatelt andmete kogumine.....	26
2.3 Andmeanalüüs	27
2.3.1. Direktoritelt kogutud andmete analüüs.	27
2.3.2. Töötajatelt kogutud andmete analüüs.....	28
2.4 Usaldusväarsus	29
3. Tulemused	30
3.1. Lasteaiadirektorite ettevalmistus.....	30
3.2. Töötajate kaasatus lasteaia juhtimisse	32
3.3. Lasteaiadirektorite hinnang endale kui direktorile ja oma tööle	34
3.4. Lasteaiaõpetajate ja õpetajate abide hinnang oma direktori juhtimiskäitumisele	41
3.5. Töötajate ja direktorite hinnangute erisuste väljaselgitamine	45
4. Arutelu.....	47
4.1. Uurimuse piirangud ja tugevused.....	53

Kokkuvõte	54
Summary	55
Tänu sõnad	56
Autorsuse kinnitus	56
Kasutatud kirjandus	57
Lisa 1. Intervjuukava	66
Lisa 2. Töötajate ankeet	68

Sissejuhatus

Juhtimist on defineeritud erinevate autorite poolt mitmesuguselt. Ühisosa nendel definitsioonidel on see, et juhtimine hõlmab kahte osapoolt: juhtijat ja juhitavat (Aubrey, Godfrey, & Harris, 2013; Gronn, 2003; McCormick, 2001; Siimon & Türk, 2003). Osa definitsioone lisab juhtijale ja juhitavale kolmanda elemendina ka keskkonna, kus juhtimine toimub (Adair, 2006). Lasteaia juhtimise puhul on need siis lasteaiadirektor, lasteaed ja seda ümbritsev keskkond ning selle töötajad.

Et koolieelse lasteasutuse seaduse (1999) järgi on lasteaed õppeasutus ja Eestis kuuluvad lasteaiad Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalasse, siis saame rääkida lasteaia kui haridusasutuse juhtimisest. See aga erineb märgatavalt oma olemuselt äriettevõtte juhtimisest (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen, & Ahonen, 2004). Lasteaia kui õppeasutuse esmane eesmärk on pakkuda haridust ja hoidu oma teeninduspiirkonnas elavatele lastele, mitte kasumi teenimine, nagu äriettevõtetel. Erasektoris tegutsevatest organisatsioonidest eristab munitsipaallasteaeadasid ka veel see, et nende tegevust rahastatakse kohaliku omavalitsuse eelarvest ning vanemate kui aktiivse huvi- ja survegrupiga tuleb teha aktiivset ja järjepidevat koostööd (Alas, Oltjer, Sepper, 2006).

Koolieelse lasteasutuse õppe- ja kasvatustöö hea taseme üheks eeltingimuseks on oma tööd oskuslikult tegev lasteaiadirektor (Hujala, 2013; Hujala, Waniganayake, & Rodd, 2013a; Sims, Forrest, Semann, & Slattery, 2015). Juhtimine on lapse õppimise tulemuslikkust haridusasutuse poolt mõjutatavatest teguritest õpetamise järel teisel kohal (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004). Ehkki juhi töö ja käitumise mõju õpitulemustele on kaudne, sellest on tingitud muudatused haridusasutuses ning õpetaja õpetamisviisis ja käitumises (Hallinger & Heck, 1998), on see siiski oluline last mõjutav tegur.

Kvaliteetne alusharidus on väga oluline, sest see mõjutab lapse võimekust hilisema hariduse omandamisel, olles elukestva õppe algpunktiks, ja professionaalne lasteasutuse juhtimine on kvaliteetse alushariduse pakkumise eeltingimuseks. Seetõttu on Euroopa Komisjoni juures töörühm pannud kirja eesmärgid kvaliteetse alushariduse tagamiseks (Alushariduse ja lapsehoiu..., 2014). Oma töö tegemiseks vajalike oskustega haridusasutuste juhtide olemasolu tähtsust hindab Eesti ka riiklikul tasandil. Dokumendis „Eesti elukestva õppe strateegia 2020“ (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014) märgitakse, et oluline on erinevate haridusasutuste juhtide ühendustel välja töötada ja Haridus- ja Teadusministeeriumil kehtestada koolijuhtidele pädevusnõuded, mille alusel saaks tööle võtta uusi direktoreid ning pakkuda täiendkoolitusvõimalusi juba ametis olevatele direktoritele. Üheks koostööpartneriks

nende nõuete väljatöötamisel on nimetatud koolieelsete lasteasutuste juhtide ühendust. See annab lootust, et peagi pööratakse tähelepanu ka lasteaiadirektorite vajaminevate pädevuste määratlemisele.

Et koolieelne lasteasutus on haridusasutus nagu koolgi ning juhtimist on uuritud rohkem kooli- kui lasteaiakeskkonnas, siis kasutati uurimuse teoreetilise osa koostamisel ja tulemuste tõlgendamisel ka koole puudutavaid uurimusi. Samuti on oluline täpsustada, et ehkki inglisekeelses kultuuriruumis on traditsiooniks saanud eristada juhtimist (*management*) ja eestvedamist (*leadership*), siis käesolevas töös käsitletakse neid mõlemaid mõisteid *juhtimisena* ning eestvedamist kui ühte juhtimisfunktsiooni. Sünonüümide kasutatakse töös veel mõisteid *juht* ja *direktor* ning *lasteasutus*, *lasteaed* ja *haridusasutus*. Käesoleva töö seisukohast on oluline ka mõiste *juhtimiskäitumine* definitsioon, mis on „juhi suhtlemine oma ametirolli täitmisel“ (Krips, 2011, lk 200).

Koolieelsete lasteasutuste juhtimise uurimisele on rohkem tähelepanu hakatud pöörama viimase poole sajandi jooksul (Hujala et al., 2013a; Hujala & Eskelinen, 2013). Põhjalikult on sellega viimasel ajal tegelenud põhjanaabrid, andes välja ka vastavateemalise kogumiku hiljuti tehtud uurimustest (Hujala, Waniganayake, & Rodd, 2013b). Esialgu keskenduti juhtimise uurimisel vaid juhtidele ja seetõttu pärineb suur osa andmeid vaid juhtidelt ning on esitatud juhtide seisukohalt (Aubrey et al., 2013). Nüüd peetakse oluliseks ka juhitavate rolli ning juhi ja alluvate teineteise vastastikust mõjutamist (Halttunen, 2013; Hansen, Ropo, & Sauer, 2007). Eestis on uuritud lasteaiadirektorite juhtimist ja sellega seonduvat lähtudes kas juhtidest või alluvatest (Aasmäe, 2008; Hirtentreu, 2012; Palmiste, 2015; Palusoo, 2016; Paur, 2017) või mõlemaist (Tiigimäe, 2015).

Et senini on Eestis vähe uuritud lasteaiadirektorite juhtimistegevust ja -käitumist ning veel vähem uuritud korraga direktoreid koos nende töötajatega, siis antud töö uurimisprobleemiks on välja selgitada, kuidas hindavad lasteaiadirektorid enda juhtimiskäitumist ja kuidas hindavad seda nende alluvad. Eeltoodule toetudes on magistritöö eesmärgiks välja selgitada, kuidas hindavad Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna lasteaiadirektorid enda juhtimiskäitumist ja mil määral erineb see hinnang nende alluvate omast. Käesolev töö koosneb neljast suuremast osast. Esimeses osas kirjeldatakse teoreetilisi lähtekohti ja teises uurimuse metoodikat. Kolmandas esitatakse tulemused, mida koguti intervjuude ja ankeetidega lasteaedade direktoritelt ja töötajatelt, ning neljandas osas arutletakse kogutud tulemuste üle.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1. Koolieelse lasteasutuse juhtimine

Juhtimisest üleüldiselt. Juhtimise kui nähtuse paremaks mõistmiseks on pakutud välja erinevaid juhtimisfunktsioone ja -alasid. Juhtimise funktsioonidena nimetab Alas (2005) planeerimist, organiseerimist, eestvedamist ja kontrollimist. Juhtimisaladena eristatakse asjade, ka ülesannete ja protsesside juhtimist, inimeste juhtimist ja enesejuhtimist (Siimon & Türk, 2003). Selle käsitlusega läheb kokku Adair'i (2006) välja toodud märkus juhtimise kohta, mille järgi on juhtimine tegevus, kellegi või millegi juhtimine, mitte aga ühe isiku ametipositsioon, kusjuures Hargreaves ja Harris (2015) on leidnud, et edukad juhid ei sea eesmärgi vaid endast lähtuvalt, nad peavad oluliseks ka töötajate motiveerimist ning nende kaasamist.

Juhi mõiste defineerimise asemel on pakutud juhtide kirjeldusi, tulemuslikuks tööks vajalikke pädevusi ja omadusi (Adair, 2006; Alas, 2005; Rodd, 2001; Türk & Siimon, 2004; Tubin, 2017). Ehkki loetelusid ja kirjeldusi on mitmeid, ühendab neid põhimõte, et juht vajab oma töös nii erialaseid kui ka suhtlemisoskusi, et tagada asutuse areng ja sellega seotud inimeste heaolu.

Juhtimisega seonduvalt on pikalt räägitud ka erinevatest juhtimisstiilidest kui eesmärkide saavutamise viisidest. Traditsiooniliselt on eristatud kolme erinevat juhtimisstiili: autokraatlik, demokraatlik ja minnalaskev ehk passiivne stiil. Selle liigituse järgi käib autokraatliku juhtimisstiiliga asutuses töö täpselt juhi keeldude ja käskude alusel, ühiselt tehakse otsuseid demokraatliku juhtimisstiiliga meeskondades ja passiivset juhtimisstiili kasutav juht annab meeskonnale palju vabadust, sekkumata ise tegevusse ning töö kohta tagasisidet töötajatele jagamast (Siimon & Türk, 2003). Nüüdseks on traditsioonilist liigitust aga erinevad autorid laiendanud ja täpsustanud ning pigem räägitakse erinevate stiilide olukorrast sõltuvalt oskuslikust kasutamisest, kui ühe konkreetse stiili kasutamisest igas olukorras. Võib ka öelda, et räägitakse juhtimiskäitumisest, ehk kuidas juht suhtleb personaliga eesmärkide saavutamisel.

Koolieelse lasteasutuse juhtimine põhineb koolieelse hariduse ja lasteaia töö mõistmisel (Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013). Paur (2017) leidis, et direktorite endi sõnul on lasteaia juhtimise olemuseks selle põhiprotsesside juhtimine vastavalt kehtivatele seadusaktidele. Edukaks töö planeerimiseks ning ellu viimiseks peab juht teadma lasteasutuse töö eripärasid. Lasteaia töö keerleb ümber laste, nende perede, õppe- ja kasvatustöö ning

huvigruppidega koostöö (Hujala, 2013). Just see muudab ka koolieelse lasteasutuse direktori töö keeruliseks: personalil, lastel ja nende vanematel ning teistel kogukonna huvigruppidel on kõigil erinevad ootused ja vajadused (Nicholson & Maniates, 2016; Preston, 2013; Rodd, 2013). Nendega arvestades tuleb direktoril oskuslikult lasteaeda juhtida. Koolieelse lasteasutuse juhtimisest rääkides tuleb mees pidada ka seda, et lähtuvalt koolieelse lasteasutuse seadusest (1999) on direktor küll lasteaia seadusjärgne esindaja, kuid lasteaia juhtimisel peab ta koostööd tegema nii õpetajatest koosneva pedagoogilise nõukogu kui ka lastevanematest koosneva hoolekoguga.

Lasteaedades on enamasti keskendutud laste heaolule ja laste arendamisele, selle asemel, et pöörata tähelepanu juhtimise edendamisele või juhtimise kui nähtuse mõistmisele koolieelses lasteasutuses. Juhtimise mõiste on koolieelse lasteasutuse kontekstis alles oma arengu alguses (Hujala et al., 2013a; Sims et al., 2015, Woodrow & Busch, 2008). Seega tuleb teha veel pikka ja põhjalikku tööd juhtimise fenomeni mõistmiseks koolieelses lasteasutuses, et saaks üldse koolitada professionaalseid lasteaedade juhte, kes suudaksid järjepidevalt arendada lasteaedasi kui organisatsioone ja tööd nendes. Segadus *koolieelse lasteasutuse juhi* mõiste mõistmise ja töökorraldusega on üks põhjus, miks osa õpetajatest ei soovigi saada lasteaiadirektoriks (Rodd, 1997).

Bleken (2005, viidatud Moen & Granrusten, 2013 j) on välja pakkunud koolieelsele lasteasutusele omased juhtimisfunktsioonid, milleks on: pedagoogiline juhtimine, personalitöö, administratiivne juhtimine ja strateegiline juhtimine. Üldiste juhtimisfunktsioonide loeteluga võrreldes on haridusasutusele omaselt eraldi valdkonnana ära märgitud pedagoogiline juhtimine. Eestis lasteaedadele kohustusliku sisehindamisaruande soovituslikus vormis on juhtimisfunktsioonidena kirjas eestvedamine ja juhtimine, personalijuhtimine, koostöö huvigruppidega, ressursside juhtimine ning õppe- ja kasvatusprotsess (Haridus- ja Teadusministeerium, s.a.). Nagu näha on tegemist sarnaste loeteludega, viimases neist on osa funktsioone jagatud detailsemateks üksusteks.

Koolieelse lasteasutuse juhtimisest rääkides toetutakse sageli uurimistulemustele ja materjalidele, mis on kogutud koolijuhte uurides, sest mõlemad on lastega töötavad õppeasutused. Üks peamistest sarnasustest on see, et mõlemas neist töötab valdavalt kõrgharidusega kollektiiv (Hämäläinen et al., 2004). Samas on nende kahe haridusasutuse juhtimises ka mitmeid olulisi erinevusi. Erinevustest hakkavad silma erisused töökorralduses, laste vanuses, kellele haridust ja kasvatust pakutakse, ning direktori sugu. Enamasti töötavad lasteaedade direktoritena, nii nagu lasteaiaõpetajatenagi, naised (Aubrey et al., 2013),

koolidirektorite hulgas on aga nii mehi kui naisi. Naisjuhid erinevad meesjuhtidest oma väärtustelt, hoiakutelt ja omadustelt (Popov, 2015).

1.1.1. Kvaliteetne koolieelse lasteasutuse juhtimine. Riiklikul tasemel on kvaliteetset alusharidust väärtustatud mitmetes riikides küll juba aastakümneid, kuid samal ajal on kuni viimase ajani jäetud tähelepanuta juhtimise roll selles (Hujala et al., 2013a). Eestis on alates 2006. aastast haridusasutustes kohustuslik läbi viia sisehindamist, mille eesmärk on tagada asutuse pidev areng ning suurendada asutuse iseseisvust ja enesejuhtimist (Eesti: Kvaliteedi kindlustamine ..., s.a.). Sisehindamine ise on pidev protsess ja selle läbiviimise korra kehtestab asutuse direktor (Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999). Seega on praegusel hetkel Eestis olukord, kus riik on pannud lasteaedade direktoritele endile haridussüsteemi detsentraliseerimise kaudu kohustuse tegeleda juhitava lasteasutuse järjepideva arendamise ja hindamisega. Seda tehes on tekkinud juhtidele ka kaudselt kohustus ennast kui lasteaiadirektorit pidevalt arendada ja hinnata.

Kvaliteetne juhtimine on igale asutusele oluline, kuid eriti haridusasutusele, sest selles tehakse tähtsat tööd lastega: valmistatakse neid ette iseseisvaks eluks, õpetatakse eluks vajalikke teadmisi ja oskusi, kujundatakse hoiakuid. Direktoritel on küll kaudselt, kuid õpetajate tööd mõjutades, suur mõju laste arengutulemustele lasteaias (Hallinger & Heck, 1998; Hujala et al., 2013a; Leithwood et al. 2004; Sims et al., 2015; Wahlstrom & Louis, 2008; Waniganayake, 2013). Kaudse mõju alla kuuluvad näiteks haridusasutusse uute õpetajate valik ja värbamine, tööd soodustava mikrokliima loomine ning üldine töökorraldus.

Tulemuslikku juhtimist tagab Rodd'i (2013) hinnangul lähenemine lasteaiale kui tervikule. Seega on oluline lasteasutust juhtides silmas pidada üldpilti ja -eesmärke ning neist lähtuvalt planeerida ja organiseerida kogu tööd. Järjepidevalt ja sihikindlalt hästi eesmärgistatud lasteaija juhtimine, mis arvestab ka lapsevanemate vajadustega, on tulemusliku juhtimise aluseks (Coleman, Sharp, & Handscomb, 2016). Leithwood jt (2004) toovad välja kolm tegevust, mis on seotud efektiivse juhtimisega: eesmärkide seadmine, töötajate arendamine ja organisatsiooni pidev areng. Samuti tähtsad on juhi strateegiline mõtlemine, refleksioon, paindlikkus, teadlikkus sellest, kuidas erinevad asjad ja inimesed omavahel seotud on, ning tasakaalu leidmine reeglite täitmise nõudmise ja inimlikuks jäämise vahel (Chan, 2017). Juhtimise tulemuslikkusest rääkides ei tohi ära unustada ka keskkonda, milles juhtimine toimub. Ehkki direktorid vastutavad asutuse juhtimise eest, osaleb selles protsessis tegelikult kogu personal, sest juhtimistegevuse käigus mõjutab direktor töötajaid ja nemad omakorda enda käitumise ja tegevusega direktorit (Hujala, 2013). Niisiis tuleks juhtimise

efektiivsuse hindamisel arvestada ka personali, kellega direktor töötab, ehkki juhi oskuslik tegutsemine peaks tõstma juhtimise kvaliteeti igal juhul.

1.2. Lasteaiadirektori isik: tema isikuomadused ja ettevalmistus direktori tööks

Juhi isikust ja tema professionaalsest identiteedist sõltub tema võimekus arendada haridusasutust (Tubin, 2017). Järgmiseid isikuomadusi peetakse oluliseks lasteaiadirektori ametis töötades: toetav, mõistlik, eneseteadlik, analüütiline, sõbralik, hooliv, usaldusväärne, vastutulelik, tolerantne, inimlik, lahke ja siiras (Aubrey et al., 2013; Hämäläinen, 2004; Jones, 2017; Louis, Murphy & Smylie, 2016; Paur, 2017; Simpson, 2010; Woodrow & Busch, 2008). Seoses inimlikkusega on oluline veel ka alandlikkus Adair'i (2006) hinnangul, sest juht peaks olema valmis tunnistama ka enda eksimusi ja puudusi. Enamikke nendest väljatoodud kirjeldustest ühendab see, et tegemist on pigem suhetega seonduvate omadustega ning nendega kirjeldatakse pigem naissoost isikut.

Kui isikuomadused on kaasasündinud või elu jooksul välja kujunenud, siis ettevalmistus töötamaks lasteaiadirektorina sõltub täielikult juhi varasematest valikutest hariduse omandamisel ja täiendõppes osalemisest töötades alles eelnevatel ametikohtadel ning juba ka direktorina. Samuti on oluline, millistel töökohtadel direktor on varasemalt töötanud, sest erinevates ametites töötades kogub inimene erinevaid töökogemusi, mis võivad osutuda järgnevas ametis väga kasulikuks. Kõik see on seotud karjääriplaneerimisega ja sellega, kui teadlikult inimene valmistab end ette karjäärimuutuseks.

Seni on uurimistulemused näidanud, et paljud lasteaiadirektorid on saanud oma ametikohale tööle selle nimel ettevalmistavat tööd tegemata, seda planeerimata, pigem läbi ootamatute elusündmuste (Preston, 2013; Waniganayake, 2013). Selleks, et alles bakalaureuse tasemel koolieelse lasteasutuse õpetaja erialal õppivad tudengid või juba töötavad lasteaiadirektorid tegeleksid oma karjääriplaneerimisega ning arvestaksid ühe tulevikuvõimalusena lasteaiadirektorina töötamist, tuleks neile ülikoolis õpetada lasteaiadirektori juhtimise ja majandamisega seonduvaid peamisi teadmisi, et nad mõistaksid paremini lasteaiadirektori ameti ja direktori kui juhi tööd (Heikka & Waniganayake, 2011; Waniganayake, 2013; Woodrow & Busch, 2008). Oma uurimuses leidis Waniganayake (2013), et direktorid, kel ka oli kõrgharidus koolieelse lasteasutuse õpetaja erialal, ei tundnud, nagu oleks nad saanud sellest õppest kasulikke teadmisi ja oskusi töötamiseks juhina. Küll aga on toodud välja, et selliseid kogemusi on saanud nii varasematest töökogemustest kui ka isiklikust elust (Nash & Bangert, 2014).

Waniganayake (2013) sõnul tuleb karjääriplaneerimise ja läbimõeldult täiendõppes ja -koolitustel osalemisega tegeleda kogu elukestva õppe jooksul, kui soovitakse teha karjääri koolieelse hariduse valdkonnas. Arvestades seda, kui kiiresti muutub maailmas me praegusel hetkel elame ja kui palju muudatusi on toimunud koolieelsete lasteasutuste töös viimastel aastakümnetel, siis selleks, et direktor jõuaks ajaga kaasas käia, vaadata tulevikku ja sellest lähtuvalt pidevalt arendada juhitava lasteasutuse tööd, tulebki end pidevalt täiendada. Eluolu ja keskkond, milles me elame, muutuvad kiiresti. Samuti lapsevanemad, nende ettepanekud ja nõudmised lasteaiale.

Võttes arvesse kõiki neid muutusi ja järjest enam detailsemaks ning rohkemaarvuliseks muutuvaid nõudmisi lasteaiadirektoritele, ei pakuta direktoritele endiselt vajalikul tasemel haridust ja sellega seoses on suurel osal lasteaiadirektoritest tööks omandatud kogemusi vaid varasemast lasteaiaõpetaja tööst (Aubrey et al., 2013; Hujala et al., 2013). Eelnev töökogemus õpetajana on ühest küljest väga kasulik, sest aitab direktoril mõista töö pedagoogilist poolt (Hitt & Player, 2018). Samas erineb juhi töö rühmas töötava lasteaiaõpetaja omast (Hämäläinen et al, 2004) nii tööülesannetelt kui ka inimeste koosseisu poolest, kellega tööd tehakse. Seega ei paku õpetajana töötamine olulisel määral ettevalmistust lasteaia majandamiseks, arendamiseks ega juhtimiseks.

Hsue (2013) uuris algajatelt lasteaiadirektoritelt, millist täiendõpet nad vajaksid, et saaksid vajalikke teadmisi ja oskusi tegemaks oma tööd teadlikumalt ning edukamalt. Uurimuse tulemusena tuli välja, et tegemist peaks olema pikema aja peale ära jaotatud mahuka täiendkoolitusega, milles õpetataks direktori tööülesannetest lähtuvalt olulisi oskusi, nagu näiteks lasteasutust puudutav seadusandlus, personalitöö, lasteaia majandamine. Samuti peeti oluliseks, et koolitus sisaldaks praktilisi ülesandeid, ja et teadmisi jagaksid oma ala professionaalid, kes suudavad selgitada, kuidas omandatavat teooriat praktikas rakendada. Roddi (1997) sõnul on korralik ettevalmistus ja täiendkoolitus tulemusliku juhtimise alustalaks ning Adair (2006) on öelnud, et kellegi määramine juhiks ilma eelneva väljaõppeta on vastutustundetu juhi enda, tema alluvate ja kogu organisatsiooni suhtes.

1.3. Lasteaiadirektori kompetentsid

Praegusel hetkel kehtivad lasteaedade direktoritele 2002. aastal üldsõnaliselt kehtestatud kvalifikatsiooninõuded: kõrgharidus pedagoogiliste ja juhtimiskompetentsidega (Koolieelse lasteasutuse pedagoogide..., 2002). Lisaks neile on igal lasteaiadirektoril olemas ka üldised ehk ülekantavad kompetentsid, mida on võimalik üle kanda mitmetele elualadele. Üldised pädevused on jagatud nelja kompetentsigruppi: suhtlemine, juhtimine, mõtlemine ja

enesejuhtimine (Randma, 2013). Kõik need oskuste grupid on lasteaiadirektori töös väga olulised ning pidevas kasutuses.

Eestis (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007, lk 7) loodud kompetentsimudeli järgi on õppeasutuse juhil viis peamist kompetentsi: „usaldusväärsus, ühiskonnaelus orienteerumine, õppe- ja kasvatusprotsessile keskendumine, toimiva organisatsiooni tagamine ja enda arendamine“. Kuigi see mudel loodi juba 10 aastat tagasi, on see oma sõnastuselt üldsõnaline ja seega ka praegu võimalikuks lähtepunktiks lasteaiadirektori juhtimiskompetentside kirjeldamiseks ja hindamiseks, sest samad valdkonnad ja ülesanded eksisteerivad ka tänapäeval direktorite töös. Seetõttu lähtutakse käesolevas töös juhi pädevuste liigitamisel ja käsitlemisel justnimelt sellest mudelist.

Usaldusväärne lasteaiadirektor tekitab oma käitumise ja olekuga usaldust nii enda töötajates, ülemuses, lapsevanemates kui ka koostööpartnerites (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007). Oluliseks peetakse ka direktori eneseteadlikkust, et ta teadvustaks endale oma tugevusi ja nõrkusi, ning autentset käitumist (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Härmäläinen et al., 2004). See tähendab, et juhi käitumine ei tohiks jätta teistele muljet nagu ta etendaks mingit rolli, see peaks olema siiras, ehtne ja samas kohane. Juhi usaldusvääruse olemasolu on vajalik, et asutuses eksisteeriks juhi ja töötajate vaheline usaldus. Lasteaiakeskkonna heaolu jaoks peavad olema usalduslikud suhted kogu lasteaia töötajate vahel. Sellest on tingitud parem sisekliima, mis mõjutab õpetajate pühendumust ja töörahulolu (Dou, Devos & Valcke, 2017), ja ühtlasi paremad töötingimused, mis on omakorda olulised lastele, mõjutades õpetajate ja töötajate lastega tegutsemist. Seega on juhi jaoks väga oluline teada tehnikaid, kuidas tekitada ja hoida usaldust enda ja töötajate ja ka teiste vahel, sest see on keeruline, järjepidev ja aeganõudev protsess, ning usalduse taasloomine mingisuguse situatsiooni tagajärjel on veel raskem (Kutsyruba & Walker, 2015).

Juhte uurides on selgunud, et usalduse loomiseks on nad kasutanud järgmiseid võtteid: olnud ise eeskujuks, võttes enda kanda keerulisi ülesandeid, millega kaasneb oht mingil määral ebaõnnestuda; oma inimlikkuse ja aususe näitamiseks tunnistanud oma vigu; kaaslastega suheldes olnud viisakad ja siirad, kuulates nende muresid ja ettepanekuid ning hoidnud konfidentsiaalsena kuulnud info vaid enda teada. Samuti on juhid käitunud eneseteadlikult ja -kindlalt, jäädes erinevates situatsioonides rahulikuks ja reguleerinud oma emotsioonide välja näitamist. Nad on näidanud üles hoolivust oma kollektiivi suhtes ja toetanud neid erinevates olukordades ning juhtimise teostamiseks ei ole istunud ja töötanud

vaid oma kabinetis, vaid liikunud palju ka maja peal ringi, olles oma töötajatele nähtav ja kättesaadav (Aubrey et al., 2013; Browning, 2014; Northfield, 2014).

Ühiskonnaelus orienteerumine on vajalik iga lasteaiajuhi töös, et ta saaks vajadusel kiirelt reageerida sündmustele ja muutustele ümbritsevas keskkonnas. Edukas lasteaiadirektor „orienteerub hästi ühiskonna, hariduselu, majanduse ja tööturu muutustes“ (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007, lk 7). Lisaks sellele peab ta hoidma end kursis pidevalt muutuva seadusandluse ning kontrollorganite (Veterinaar- ja Toiduamet, Päästeamet, Terviseamet) nõuetega. Ka kogukonnaelus toimuva teadmine ja selles osalemine on lasteaiadirektorile ja lasteaiale oluline. Hariduselu ja lasteaiatööd reguleerivate seadusaktide ja nende muudatuste teadmine on vajalik, et lasteaias tehtaks seadusi järgivaid otsuseid. Majanduse muutustega peab direktor kursis olema, et lasteaiale koostataks adekvaatne eelarve ning õppevahendite ja inventari ostmisel majandataks efektiivselt, kuid samas nii, et vajalik saaks soetatud. Seega on direktorite majanduslikud pädevused väga olulised lasteaiade heaoluks ja arenguks (Coleman et al., 2016). Tööturu muutustega, samuti töötajate ja tööandjate õiguste ja kohustustega, on direktoril tarvis end kursis hoida, sest tööjõu liikuvust võib esineda ka tema juhitud lasteaias. Nii võib juhil olla vajalik otsida uusi töötajaid või näiteks pidada läbirääkimisi lasteasutuse pidajaga töötajate palgafondi osas.

Õppe- ja kasvatusprotsessi juhtimine moodustab lasteaiadirektori töös ühe suure valdkonna ning nõuab pädevusi selle töö tulemuslikuks teostamiseks. Juht peab lapse arengust ja heaolust lähtuvalt seadma eesmärgid õppe- ja kasvatusprotsessile ning nende eesmärkide saavutamisel toetama töötajaid (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007; Heikka & Waniganayake, 2011). Direktor saab töötajaid nõustada ja juhtida pedagoogilise töö osas vaid siis, kui ta hoiab iseennast kursis õppe- ja kasvatusprotsessiga seonduvaga ning tegeleb sellega pidevalt. Samas on juhid ise tunnistanud, et neil jääb vähe aega pedagoogiliseks tööks (Hujala & Eskelinen, 2013), mis vähendab nende teadmisi lasteaias toimuva õppe- ja kasvatustöö ja selle vajaduste osas.

Lisaks õppe- ja kasvatustöö eesmärgistamisele, planeerimisele ja töötajate toetamisele selle läbiviimisel kuulub selle kompetentsi alla ka tagasiside küsimine tehtavale tööle (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007). Direktor saab uurida tagasisidet õppe- ja kasvatustööle töötajatelt, lapsevanematelt, lastelt endilt ja ka näiteks 1. klasside õpetajatelt, kelle klassidesse läksid sellest lasteaiast lapsed õppima. Coleman jt (2016) rõhutavad vanematega suhtlemise tähtsust ning nende vajaduste väljaselgitamist. Nii käitudes on võimalik kergemini luua vanematega usalduslik suhe, mis soodustab seda, et lapsevanemad pöörduvad oma probleemidega lasteaiadirektori või -direktori poole.

Õpetajate arvamuse või rahulolu välja selgitamiseks võib juht kasutada ja koostada küsimustikke, vestelda töötajatega silmast silma või arutleda laiemat töötajaskonda puudutavaid teemasid koosolekutel. Hakanssoni (2017) sõnul on õpetajate töö tulemuslikkuse ja kvaliteedi seisukohalt oluline, et ka nemad saaksid enda tehtud tööle tagasisidet ning vajadusel nõustamist või toetust neile keerulistes tegevustes. Ka Hämäläinen jt (2004) hinnangul on tagasiside andmine vajalik, sest nii saab suunata kõrgharidusega inimeste tööd. Heikka ja Waniganayake (2011) lisavad, et oluline on õpetada töötajatele reflekteerimisoskuseid ja julgustada nende kasutamist enda arendamise nimel. Nii toimides õpetab direktor neile viisi, kuidas ise ennast aidata, avardades samal ajal oma teadmisi ning iga korraga parendades oma analüüsioskusi. Vajadusel võib direktor olla oma töötajatele ka mentoriks (Adair, 2006; Soukainen, 2013; Wong & Waniganayake, 2013).

Suuremates lasteaedades on tõenäosemalt lasteaias ka õppealajuhataja, kellele on direktor delegeerinud suure osa õppe- ja kasvatusprotsessi juhtimisega seondutavatest ülesannetest. Aga ka sel juhul, kui direktor ise tegeleb pedagoogilise juhtimisega vähe, on tema selle eest siiski vastutav (Moen & Granrusten, 2013) ning tema kohustuseks on teavitada lasteaiapidajat, kui on avastatud olulisi puudusi õppe- ja kasvatusprotsessi või selle läbiviimiseks vajalike vahendite osas (Hujala & Eskelinen, 2013).

Toimiva organisatsiooni tagamiseks on direktoril vaja kõigepealt luua hea meeskond, kellega õppeasutust juhtida. Oluliseks peetakse vastutuse ja kohustuste jagamist ja delegeerimist ning tulemuslikku tööd ja eesmärkide saavutamist. Efektiivselt töö tegemiseks peab direktor pidevalt analüüsima juba tehtut ja selle tulemusi ning sellest lähtuvalt seadma eesmärgi kõigis haridusasutuse toimimiseks tähtsates valdkondades (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007). Seetõttu ongi oluline tegeleda järjepidevalt sisehindamisega, mis pakub võimaluse avastada probleemseid valdkondi lasteasutuse töös ja juhtimises.

Lasteaia kui haridusasutuse töö kvaliteet sõltub tema töötajatest. Vaid haritud ja pädeva personali olemasolu korral saavad püstitatud eesmärgid, millest üks peamine on laste kvaliteetse hariduse pakkumine, saavutatud (Alas, 2005; Aubrey et al., 2013; Fonsén, 2013). Lasteaiadirektori huvides on, et asutuse personal püsiks ja töötaks meeskonnana (Paur, 2017), sest sagedaste töötajate vaheldumine ei võimalda tegutseda asutuse tegelike ülesannetega, laste ja lasteaia arendamisega. Lisaks võib mõjuda osale lastest sagedane muutus personali koosseisus negatiivselt ning tekitada lahkkelisid ka lapsevanematega. Seega on püsiva kollektiivi saavutamine ja hoidmine üks direktorite prioriteetidest. Seda aitab saavutada läbimõeldud personalijuhtimine, mis keskendub pigem töötajate pühendumuse ja rahulolu suurendamisele kui nende kontrollimisele (Leithwood & Sun, 2012; Logie, 2013).

Et iga haridusasutuse peaesmärk on heal tasemel hariduse pakkumine, siis on vaja direktoril järjepidevalt arendada oma töötajaid. Selleks tuleb pideva protsessina välja selgitada eri töötajate koolitusvajadused, leida neile vastavad koolitused ning pärast koolitustel käimist pakkuda töötajatele ka omandatud teadmiste rakendamiseks võimalusi (Runhaar, 2017). Töötajate pidev koolitamine on vajalik mitte ainult nende endi pädevuse ja lastele pakutava hariduse, vaid ka kogu lasteaia heaolu pärast. Puudulike oskustega või alamotiveeritud inimene ei tunne huvi organisatsiooni arengu ja eesmärkide vastu, samuti ei ole ta aktiivne meeskonnaliige, sest ei tunne vajadust panustada ühisesse meeskonnatöösse (Adair, 2006). Seega on oluline hoida kõrgel töötajate motivatsioon ehk inimese soov rakendada oma oskusi ja teadmisi asutuse jaoks oluliste eesmärkide saavutamiseks (Siimon & Türk, 2003).

Töötajate motiveerimiseks on direktoritel erinevaid võimalusi, mida saab jagada oma olemuselt materiaalseks ja mittemateriaalseks. Materiaalsetest motivaatoritest on direktoril võimalik kasutada näiteks palka, kuid Alase jt (2006) hinnangul ei ole see hea mõte, kuna munitsipaallasteaia palgafondid on piiratud ning töötasu suurendamine sõltub omavalitsuse vahenditest (Alas et al., 2006). Lisaks sellele on palk kui rahuldatud vajadus, töötaja saab oma töö eest tasu, ning selle tõstmine võib küll tekitada töötajates rahulolu, kuid see ei motiveeri pikema perioodi vältel (Adair, 2006). Nii peab direktor leidma teisi vahendeid ja võimalusi peale palga, hoidmaks kõrgel töötajate motivatsiooni. Ka koolitusvõimaluste pakkumine personalile kuulub materiaalse motiveerimise alla, arvestades selle kulu tööandjale. Coleman'i jt (2016) sõnul on see lisaks töötajate täiendavale harimisele ka üks motiveerimise viisidest.

Lasteaiadirektorite käsutuses on töötajate motiveerimiseks ka terve hulk mittemateriaalseid motivaatoreid, millest on direktorite hinnangul töötajate innustamisel suur kasu (Paur, 2017). Mittemateriaalsed vahendid töötajate motiveerimiseks on näiteks töötajatele vastutuse andmine nende tehtavate ülesannete eest; eelinfo, mis on tasuks tehtava töö eest; head töötingimused (Virovere, Alas & Liigand, 2005); tagasiside andmine tehtud töö eest (Delvaux et al., 2013; Hakansson, 2017); töötajatele nende tegevuses vabaduse andmine, kaasamine lasteaia jaoks oluliste otsuste tegemisse ja eesmärkide saavutamisse (Coleman et al., 2016; Eyal & Roth, 2011; Paur, 2017; Runhaar, 2017); paindlik töökorraldus ja hea mikrokliima asutuses (Chiang & Birtch, 2012) ning head omavahelised suhted (Bøe & Hognestad, 2017; Hard & Jónsdóttir, 2013; Ho, 2011; Northfield, 2014). Leitud on ka, et direktori juhtimiskäitumine avaldab mõju sellele, kui motiveeritult töötaja oma tööd teeb (Avolio et al., 2009; Eyal & Roth, 2011; Tenuto & Gardiner, 2017).

Läbimõeldud personalijuhtimine, mis on suures osas ka töötajate motiveerimine, aitab oluliselt kaasa töötajate tööle innustamisel ja nende aktiivsuse tõstmisel eesmärkide seadmisel ja saavutamisel, (Hujala & Eskelinen, 2013; Runhaar, 2017). Lisaks sellele on Cerasoli, Nicklin ja Ford (2014) leidnud oma metauurimuses, et kui töötajal on sisemine motivatsioon olemas, siis väliste stiimulitega motiveerimine sama eesmärgi saavutamiseks, milleks töötaja ise juba on motiveeritud, võib veelgi suurendada töötaja enda motivatsiooni ja tehtava töö kvaliteeti. Järelikult on direktoril kasulik olla kursis oma töötajate ametialaste soovide ja eesmärkidega, et ta saaks veelgi suurendada lasteaiale oluliste eesmärkide saavutamisel töötaja innukust.

Suhtlemisoskused on just need pädevused, mis aitavad juhil seda kõike teha ning selles mõttes ongi suhtlemine juhtimine (Virovere et al., 2005). Lisaks motiveerimisele, kasutab direktor suhtlemisoskuseid ka inimestevaheliste konfliktide lahendamisel, meeskonnatöö organiseerimisel (Alas, 2005), huvigruppidega töötamisel, koosolekute korraldamisel, läbirääkimiste pidamisel (Siimon & Türk, 2003) ja üleüldiselt enamike oma tööülesannete tegemisel. Seetõttu on heal tasemel suhtlemisoskused haridusasutuse juhi jaoks hädavajalikud (Hämäläinen et al., 2004; Siimon & Türk, 2003).

Tegelikult on lasteaiadirektori ametis töötades veel olulisem omada suhtlemiskompetentsust kui ainult suhtlemisoskuseid, mis moodustavad sellest ühe osa. Rodd (2001) on öelnud, et efektiivsel juhil peab olema suhtlemiskompetentsus. Sinna alla kuuluvate pädevuste all peab ta silmas emotsionaalset intelligentsust, empaatilisust, kuulamisoskust, suhtlustehnikate valdamist, oskust suhelda vastavalt olukorrale ja oskust luua erinevate inimeste või huvigruppidega suhteid ning lahendada nendega tekkinud probleemseid olukordi. Lisaks eeltoodud oskustele kuuluvad suhtlemiskompetentsuse alla veel kohanemisvõime ehk käitumuslik paindlikkus, autonoomia, loovus, koostöö tegemise oskus ja mitteverbaalse suhtlemise (hääletoon, pilk, silmside, žestid, poosid ja suhtlejate vaheline distants) kasutamise oskus (Krips, 2011).

Lasteaiadirektori töös tuleb sageli ette, et kerkivad esile mingid probleemid kas töötajate, töötajate ja lapsevanemate või mingi muu huvigrupiga ning ta peab tegelema selle konflikti lahendamisega. Probleemide ja vastuolude lahendamiseks on mitu erinevat viisi. Rahim (1985, 1986, viidatud Krips, 2011 j) ja Rahim ja Bonoma (1979, viidatud Krips, 2011 j) on nimetanud viis erinevat konfliktis toimimise stiili, mis iseloomustavad inimese käitumist konfliktisituatsioonis: integreeriv, domineeriv, järeleandlik, vältiv ja kompromissi taotlev stiil. Juhi töös võib tulla ette palju erinevaid konflikte, seetõttu ongi oluline juhi suhtlemiskompetentsus ja teadlikkus, millal oleks mõistlik kasutada mingit stiili konflikti

lahendamiseks, sest vaid ühe stiili igas olukorras kasutamine ei ole mõistlik ega kasulik ei suhetele ega lasteaia ja selle töötajate heaolule.

Vastutuse ja kohustuste jagamine ja delegeerimine on lasteaiadirektori jaoks tähtis, sest tal on seaduslik kohustus kaasata lasteaia pedagooge õppeasutuse juhtimisse (Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999). Lisaks sellele on muutused ühiskonnas ja juhtimises tinginud selle, et ka koolieelsetes lasteasutustes kaasatakse üha rohkem pedagoogilist personali lasteaia töö organiseerimisse ja juhtimisse (Nicholson & Maniates, 2016). Tähtis on ära märkida, et delegeerimine ja vastutuse jagamine erinevad oma olemuselt teineteisest. Hujala jt (2013a) selgitavad, et delegeerimisel kasutab juht enda võimu ja otsustab ise, kes töötab millise ülesande kallal. Vastutuse jagamise korral aga tegutsetakse ühiselt ja tähtis on erinevate tasandite- ja gruppidevaheline koostöö. Delegeerimist kasutavad juhid pigem enda töökoormuse vähendamiseks (Logie, 2013; Moen & Granrusten, 2013), sest nii jääb neile vaid tehtud töö kontrollimise ja vastutamise kohustus, sisulise töö teeb ära keegi teine.

Vastutuse ja kohustuste jagamiseks on direktoril erinevaid võimalusi: eelarve koostamine, aasta tegevuskava planeerimine, uute töötajate töölevõtmine, personalitöö, suhted huvigruppidega (Børhaug, 2013), õppekava rakendamine (Heikka & Hujala, 2013) ja otsuste tegemine (Aubrey et al., 2013). Adair (2006) on öelnud, et juhid peaksid võimalikult palju kaasama töötajaid erinevatesse tegevustesse, kohustustesse ja lasteaia juhtimisse, sest mida rohkem juht teistele võimu annab, seda rohkem on seda ka temal. Seda paradoksaalsust selgitab see, et töötajad tunnevad siis, et direktor usaldab neid, soovib nende panust, huvitub nende arvamustest ja ootab nende ettepanekuid (Hujala & Eskelinen, 2013; Rodd, 1997). Nii suureneb töötajate endi seotus vastuvõetud otsustega, pühendumus asutusele ja arvamus juhist muutub üha positiivsemaks.

Lasteaiadirektorite sõnul raskendab kohustuste ja vastutuse jagamist see, et tegemist on ajamahuka protsessiga (Aubrey et al., 2013; Heikka & Hujala, 2013). On leitud, et mida suurem on lasteaed, seda vähem kaasab juht töötajaid lasteaia juhtimisse, sest tal ei jätku aega mitteametlikeks silmast silma vestlusteks ja aruteludeks (Børhaug, 2013; Paur, 2017). Logie (2013) leidis oma uurimuses, et enamik lasteaiaõpetajaid tundis end kaasatuna lasteaia tegevusega seonduvate eesmärkide seadmisel, ja et nende ettepanekuid võeti arvesse. Samal ajal ei soovinud õpetajad endale lisaülesandeid, sest ei tahtnud kaotada aega töötamiseks lastega. Ka Heikka ja Hujala (2013) uurisid lasteaiaõpetajaid ja nemad leidsid, et õpetajatele meeldib olla kaasatud lasteaia juhtimistegevusse, nad peavad oluliseks, et juht neid usaldab ja annab neile vabadust nende tegevuse piires. Vastutuse ja kohustuste jagamine ei pruugi aga alati olla nii sage ja laialdane. Børhaug (2013) avastas oma uurimuses, et ehkki veidi üle

poolte juhtidest hindas oluliseks töötajate arvamuse uurimist enne otsuses tegemist, ei tähendanud arvamuse küsimine veel, et sellega juht lõpuks ka arvestas. Samuti ilmnes see, et töötajaid kaasatakse siiski peamiselt vaid teatud teemade juures ning mitte igapäevaselt. Pauri (2017) uurimuses ütlesid direktorid aga, et kaasamine lihtsustab lasteaia juhtimist ja nad hindavad töötajatelt arvamuse küsimist ning töötajate poolset aktiivsust.

Heade tulemuste saavutamise tähtsustamine on hea viis andmaks personalile teada, kui lasteaial läheb hästi, ühiselt on välja teenitud mingisugune tunnustus või kui keegi töötajatest on hakkama saanud millegi märkimisväärsuga. Hindamisel võib olla töötajatele ka motiveeriv mõju, sest siis töötaja teab, et tema tegevust märgatakse ja pingutust hinnatakse. Türk ja Siimon (2004) kirjutavad, et personali hindamine on vajalik juhile, et ta saaks tugineda konkreetsetele näitajatele töötajatele edutamise- või ümberpaigutamisoskuste teatamisel, töötajate motiveerimisel, neile tagasiside andmisel, tööülesannete täpsustamisel ja arendamisvaldkondadest rääkimisel.

Coleman jt (2016) leidsid oma uurimuses, et häid tulemusi saavutavates lasteaedades hindasid direktorid oma töötajate panust ja tunnustasid neid heade töötulemuste eest. Eesti lasteaedades tunnustatakse töötajaid pakkudes neile paremat ametikohta, saates neid täiendkoolitusele ja makstes lisatasu või preemiat rahaliste vahendite olemasolul. Lasteaedades antakse välja veel omavahel kokkulepitud auhindu ja tiitleid (nt „Hea õpetaja“), esitatakse kandidaate maakonna hariduspreemia saamiseks, jagatakse tänukirju või meeneid tööjuubelite ja tööalaste saavutuste eest ning kiidetakse avalikult tunnustust väärivaid töötajaid. Samuti pakutakse võimalust osaleda töörühmade töös või delegeeritakse edukatele töötajatele rohkem vastutust. Tunnustusmeetoditena kasutatakse ka meeskonnaüritusi, nagu näiteks ühiseid koosviibimisi, väljasõite ja sünnipäevade tähistamist (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011, Palmiste, 2015).

Enda arendamine. Igapäevases töös peaks pedagoogiliste kompetentsidega koolieelse lasteasutuse juht tegelema enda professionaalse arengu nimel järjepidevalt eneserefleksiooniga, nagu see on nõutud õpetaja kutsestandardis (Sihtasutus Kutsekoda, 2017), õppeasutuse juhi kompetentsimudelis (Haridus- ja Teadusministeerium, 2007) ja üldise kompetentsusena (Randma, 2013). Viimases „Haridusasutuse juhi kompetentsimudel“ (2016) on enesejuhtimine kui kompetentsus kompetentsimudelist eraldiseisvana välja jäetud, sest seda peaks tegema iga haridusasutuse juht kõikide loetletud pädevuste puhul niikuinii. See on ka mõistetav, sest Chan (2017) on välja toonud, et juhi enda arendamine on haridusasutuse arendamise eeltingimuseks.

Juhtidel on kasulik võtta aega eneserefleksiooniks, et nad mõistaksid, mis ja kuidas mõjutab neid töös direktorina ning millised oskused vajavad neil veel arendamist, et nad saaksid oma tööd veel paremini teha. Enda ja oma tegevuse reflekteerimine võimaldab juhil mõtestatult analüüsida oma käitumist keerulistes situatsioonides. Samuti aitab see mõista direktoritel enda väärtusi ja tõekspidamisi, mis mõjutavad nende juhtimiskäitumist (Tenuto & Gardiner, 2017). Oma tegevuse analüüsimise muudab keeruliseks see, et inimest mõjutavad enda käitumise hindamisel ja lahti mõtestamisel tema emotsioonid ja raske on jääda enda käitumist reflekteerides erapooletuks (Krips, 2011).

Direktoritel on kasulik uurida oma tööle ja käitumisele tagasisidet ka töötajatelt, sest iseenese hinnang endale ja oma tööle ei pruugi kokku langeda teiste hinnanguga (Wang, Wilhite & Martino, 2016). Seda on tõestanud erinevad uurimused. Näiteks Aasna (2017), leidis juhtide ja õpetajate arvamusi juhtide eestvedamisstiilide ja -kompetentside osas uurides, et neis oli mitmeid erinevusi. Tiigimäe (2015) uurimusest selgus, et lasteaiadirektorid hindasid enda eetilist juhtimist ja eestvedamist kõrgemalt kui seda tegid lasteaiasõpetajad. Sims jt (2015) on leidnud, et kui inimene ise hindab oma tehtud tööd kõrgelt, siis sageli tuntakse, et teised seda ei tee. Mõnikord võibki see nii olla, nagu oli näha Aasna (2017) ja Tiigimäe (2015) uurimistulemustest.

1.4. Lasteaiadirektorite tööülesanded

Kõikide lasteaedade direktorite peamised ja üldised tööülesanded on pärit koolieelse lasteasutuse seadusest (1999) ja koolieelse lasteasutuse riiklikust õppekavast (2008) ning neist lähtuvalt konkreetse lasteaiasidaja koostatud ametijuhendist. Esimesest neist tuleneb ka kokkuvõtlikult sõnastatud kõige olulisem direktori tööülesanne: „tagada lasteasutuse tulemuslik töö ja juhtida lasteasutuse tegevust koostöös pedagoogilise nõukogu ja hoolekoguga“ (Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999, §21(1)). Käesolevas töös kasutatakse lasteaiadirektorite tööülesannete süstemaatiliseks käsitlemiseks sisehindamise aruande soovituslikus struktuuris (Haridus- ja Teadusministeerium, s.a.) käsitletud juhtimisfunktsioonide jaotust, sest nendest tulenevalt peavad juhid täitma ka erinevaid tööülesandeid.

Eestvedamine ja juhtimine (sh strateegiline juhtimine). Koostöös personaliga selgitatakse välja ja kinnitatakse lasteaias põhiväärtused (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Fonsén, 2013; Viivare et al., 2005). Juhi ülesanne on kujundada tööks sobilik mikrokliima, et nii töötajatel, lastel kui ka lasteaiaga seotud isikutel oleks seal hea olla (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Heikka & Waniganayake, 2011; Viivare et al.,

2005). Sooja õhkkonna soodustamiseks on direktoril ülesanne olla töötajatele ja huvigruppidele kättesaadav (Aubrey et al., 2013; Browning, 2014; Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus 2011; Northfield, 2014)

Lasteaia strateegiliseks juhtimiseks täidab direktor järgmiseid ülesandeid: suhtleb personali, hoolekogu liikmete, lastevanemate, laste ja asutuse pidajaga; selgitab välja nende vajadused ja rahulolu (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Direktor vastutab lasteaia arengu tagamise eest (Hujala, 2004; Ho, 2011; Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999). Lasteaia arendamiseks peab direktor analüüsima lasteaia majandustegevust, õppeasutuse dokumentatsiooni, õppe- ja kasvatustegevust, hindama tööd seatud eesmärkide saavutamise nimel. (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Seoses asutuse arendustööga on direktori ülesandeks ka muutuste juhtimine (Coleman et al., 2016), sest muudatuste tegemine on arengu tagamiseks vältimatu.

Personalijuhtimine on direktorite endi hinnangul kõige ajamahukam ja olulisem tööülesannete valdkond (Huajala & Eskelinen, 2013; Moen & Granrusten, 2013). Kõigepealt peab direktor hindama lasteaia personalivajadust, lähtudes olemasolevast personalist ja asutuse reaalsest vajadusest, arvestades nii hetkeolukorda kui tulevikuplaane (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Fonsén, 2013). Hindamistulemusi ning koolieelse lasteasutuse personali miinimumkoosseisu (2015) silmas pidades, määrab direktor lasteaia personali koosseisu ja sõlmib, vajadusel muudab ja lõpetab töötajatega töölepinguid (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999).

Direktori ülesanne on personali kaasata lasteaia seonduvate otsuste tegemisse ning lasteaiale oluliste dokumentide (näiteks arengu-, tegevus- ja õppekava, kodukord) koostamisse, soovi korral ka uute töötajate valimisprotsessi. Kui nendesse tegevustesse kaasab direktor tavaliselt lasteaiaõpetajaid, siis on ilmnenu, et abipersonali kaasatakse pedagoogilisest personalist oluliselt vähem (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Töötajate kaasamise juurde kuulub ka direktori ülesanne uurida töötajatelt tagasisidet töö kohta ja selgitada välja selgitada nende rahulolu (Hakansson, 2017; Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Teades neid tulemusi saab direktor paremini planeerida ja organiseerida tööd ja töökorraldust lasteaias.

Peamised personalitööga seonduvad ülesanded, millega lasteaiadirektor sageli tegeleb on personali toetamine ja nõustamine erinevates küsimustes ning töötajate omavaheliste probleemide lahendamine (Aubrey et al., 2013). Direktor ka nõustab ja juhendab õpetajaid kasvatustegevuste planeerimisel, läbiviimisel ning analüüsimisel ja annab tagasisidet tehtud tööle (Bøe & Hognestad, 2017; Hakansson, 2017; Hämäläinen et al., 2004; Eksami- ja

Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Ühe keerulise personalijuhtimisega seonduva tööülesandena on direktorid ise välja toonud õpetajatele asendaja leidmise (Heikka & Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013), sest asendaja tuleb leida kiiresti.

Lähtudes õppeasutuse arenguvajadustest, töötajate personaalsest arenguvajadusest ja koolituseks ette nähtud rahalistest vahenditest on direktori ülesandeks ka personali arendamine, (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Fonsén, 2013; Hujala, 2004). Selle ülesande täitmine on tähtis, sest vaid haritud personal suudab pakkuda kvaliteetset teenust. Töötaja arvamuse oma täiendkoolitusvajaduse, töösoorituse ning tööga rahulolu kohta saab juht teada töötajatega arenguvestlusi pidades. Nende käigus on direktoril hea võimalus töötaja mõtetest ja ettepanekutest teada saamiseks. Tundes oma personali, oskab direktor paremini delegeerida tööülesandeid ning oma töötajaid ka motiveerida ja tunnustada, mis on samuti juhi tööülesanded (Coleman et al., 2016, Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Direktori oluliseks ülesandeks on heade suhete tagamine ja usalduse hoidmine töötajatega, sest need lihtsustavad tal lasteaia juhtimist (Coleman et al, 2016). Meeskonnatunde ja heade suhete loomise ning säilitamise nimel toovad direktorid välja tööülesannetena ka viisakuste vahetamise, hoolivuse ja inimlikkuse väljanäitamise (Bøe & Hognestad, 2017).

Koostöö huvigruppidega moodustab samuti ühe suure tööülesannete valdkonna, mis sisaldab endas üldistatult koostöö kavandamist, teostamist ja hindamist (Hakansson, 2017; Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Rodd, 1997). Lapsevanemad on õppeasutuse jaoks kõige olulisem huvigrupp, kellega heade suhete loomine ja hoidmine on direktorile tähtis ülesanne. Selleks kaasatakse vanemaid lasteaia tegemistesse võimalikult palju (Coleman et al., 2016; Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Paur, 2017). Direktori ülesanne on aktiveerida lapsevanemaid, et nad osaleksid rohkem lasteasutuse töö planeerimises ja korraldamises (Heikka & Waniganayake, 2011). Praegusel hetkel tegutseb Eestis igas lasteaias ka hoolekogu, mis moodustab küll eraldi huvigrupi, aga kuhu kuuluvad lapsevanemad igast lasteasutuse rühmast. Teine huvigrupp, kellega lasteaed teeb tihedat koostööd, on õppeasutuse pidaja (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Samas on kohalik omavalitsus ka direktori tööandja ja lasteaia omanik ning sealt saab juht erinevaid suuniseid lasteaia tööks, millega peab arvestama. .

Enamasti on erinevate huvigruppidega koostöös aktiivsemaks pooleks just õppeasutuse ise. Huvigruppidenä võib veel välja tuua järgmised asutused: Politsei- ja Piirivalveamet, Päästeamet, raamatukogud, muuseumid, teised lasteaiad, koolid jne. Väiksema piirkonna või aktiivse kogukonna puhul on üks huvigruppidest kogukond. Tänapäevases ühiskonnas on

üheks huvigrupiks ka meedia ja nii on direktori ülesanne ka suhtlemine meediaga (Hujala, 2004).

Ressursside juhtimine. Lasteaia eelarve saab oma vahendid riiklikust ja omavalitsuse eelarvest. Direktori tööülesanded seoses lasteaia eelarvega on selle koostamine, lähtudes eelmise eelarve täitmise analüüsist ja lasteaia arengukavast, täitmise jälgimine ja analüüsimine ning selle kohta aru andmine nii lasteaia töötajatele, vanematele kui ka kohalikule omavalitsusele (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999). Selle valdkonna tööülesannete hulka kuuluvad ka õppeasutuse hoonete ja õueala seisukorra hindamine ja korrastamine ning tööks vajalike tehniliste- ja õppevahendite hankimine (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Hakansson, 2017). Direktorite sõnul võtab majandusülesannetega tegelemine suure osa tööajast (Heikka & Hujala, 2013; Rodd, 1997).

Inforessursside juhtimiseks on tänapäeval laialdane valik erinevaid võimalusi. Nii teavitatakse oma huvigruppe õppeasutuse tegevustest ja tulemustest e-lasteaia, teadetetahvli, kodulehe ja blogi kaudu ning koosolekutel. Vajadusel vesteldakse individuaalselt või edastatakse informatsiooni meili teel. Kui lasteaias toimub midagi tähelepanuväärset, siis kaasatakse selleks üha enam ka meediat (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Töötajad on nimetanud efektiivsematena just suusõnaliselt ja e-posti, telefoni või teadetetahvli kaudu info edastamist (Palmiste, 2015). Lisaks info jagamisele on direktori ülesandeks ka selle kogumine. Selleks peab ta töötajatega sageli mitteformaalseid silmast silma vestlusi (Bøe & Hognestad, 2017). Personalilt info kogumine on direktorile vajalik seetõttu, et ta oleks kursis lasteasutuses toimuvaga ja lasteaiaiga seonduvate otsuste tegemise hõlbustamiseks.

Õppe- ja kasvatusprotsessiga seonduvalt on direktoril mitmeid tööülesandeid. Esiteks koostab ta koostöös lasteaia pedagoogidega lasteasutuse õppekava, mis on lasteasutuses läbiviidava õppetöö aluseks (Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999). Juhi ülesanne on ühendada lasteaias tehtav õppe- ja kasvatus töö nii riiklike kui ka kohalike seaduste ja määrustega, järgides samal ajal, et õpetajate kasutatavad õpetamismeetodid toetaksid ettenähtud töö tegemist (Heikka & Waniganayake, 2011). Selleks kinnitab direktor ka lasteasutuse päeva- ja tegevuskava (Koolieelse lasteasutuse seadus, 1999).

Igapäevast tööd lastega teevad rühmameeskonnad, teised pedagoogid ja spetsialistid ning direktor vastutab nende meeskonnatöö toimimise eest (Koolieelse lasteasutuse riiklik õppekava, 2008). Direktor korraldab ka logopeedi teenuse rakendamist (Koolieelse lasteasutuse seadus 1999) ja vastutab üleüldiselt hariduslike erivajadustega laste toetamise eest (Koolieelse lasteasutuse riiklik õppekava, 2008). Nii et ehkki direktor otseselt ei tööta

lastega igapäevaselt, siis kaudselt, asutuse tööd korraldades ja vajadusel personali toetades ning nõustades, vastutab direktor iga lapse arengu eest lasteaias. Ilmselt sel põhjusel peavad direktorid pedagoogilise töö juhtimist ka väga ajamahukaks ja oluliseks samaaegselt (Heikka & Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013).

Direktorite hinnangud enda tööülesannetele. Direktoreid uurides on nad ise kokkuvõtlikult iseloomustanud oma tööülesandeid järgmiselt: need on laialivalguvad ja mitmekesised ülesanded, millest paljud on lühiajalised ja mahult väikesed. Kuna mitmed ülesanded kerkivad esile tööpäeva jooksul, on keeruline planeerida ajakasutust (Aubrey et al., 2013; Hujala & Eskelinen, 2013; Hämaläinen et al., 2004; Sebastian, Camburn, & Spillane, 2018). Alles oma tööd direktorina alustanud nimetasid väga oluliseks oskuseks ja ülesandeks ajaplaneerimise, et kõik vajalik saaks tehtud, sest ülesandeid direktori igapäevatöös on palju ja erinevaid (Northfield, 2014).

Ülesannete varieeruvusega seoses tõid direktorid ühe tööülesandena välja enese arendamise, sest pidevalt tuleb endal ise uusi ja vajalikke oskusi selgeks õppida, et saaks tööülesannetega tulemuslikult hakkama (Hämaläinen et al., 2004). Eraldi tööülesandena on mainitud ka otsuste tegemist, mis kuulub iga valdkonna ülesannete alla (Aubrey et al., 2013). Juht peab pidevalt oma töös otsustama, kas ja kuidas mida teha. Otsust vajavad teemad ja valdkonnad lihtsalt erinevad teineteisest.

Tööülesannete rohkuse ja lasteaia haldamisega seonduvate ülesannete ning paberitöö suure osakaalu tõttu, tunnevad direktorid, et neil ei jää piisavalt aega lasteaia arenguks oluliste ülesannete tegemiseks (Hujala & Eskelinen, 2013). Nii töötajate kui direktorite endi hinnangul kulub enamik direktori tööajast erinevatele lasteaia administreerimisega seonduvatele ülesannetele (Halttunen, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013; Heikka & Hujala, 2013; Moen & Granrusten, 2013; Rodd, 1997; Soukainen, 2013). Eeltoodud põhjustel ei ole juhtidel aega ka lastega töötamiseks (Logie, 2013). Nägemata igapäevast tööd lastega väheneb aga juhtide pädevus selles valdkonnas. Kõige keerulisem direktori töö juures on direktorite endi hinnangul probleemsed inimsuhted lasteaias ja keeruliste olukordade lahendamine (Rodd, 1997).

1.5. Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumine

Juhtimiskäitumine tähendab erinevate juhtimiskompetentside kasutamist tööülesannete täitmisel (Krips, 2011). Kõik direktorid erinevad teineteisest oma juhtimiskompetentside olemasolu poolest, sest kõigil neil on erinev taust, haridus, varasem elu- ja töökogemus, mis mõjutavad neid oma ametis. Samamoodi on erinevad kõik lasteaiad, nii oma omaniku,

väljanägemise, personali, laste kui ka lapsevanemate poolest, kellega lasteaiadirektoril tuleb töötada. Iga direktor valib ise töö käigus, millised tööülesanded on tema jaoks rohkem ja vähem prioriteetsemad, ja kuidas ta käitub nende täitmisel.

Adair (2006) on kirjutanud, et tänapäevastel juhtidel on töö ja töötajate kontrollimisest ja suunamisest oluliselt tähtsam omada oskust valida olukorrale vastav käitumisviis. Nii on märkinud ka Spillane, Halverson ja Diamond (2004), et mõistmaks direktorite tööd tuleb uurida nende käitumist, sest juhtimiskäitumine avaldub läbi tööülesannete täitmise ning töötajate, vanemate, koostööpartnerite ja teiste huvigruppidega suhtlemise. Ka Leithwood ja Sun (2012) on rõhutanud vajadust uurida pigem direktorite juhtimispraktikaid ja -käitumist.

Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumist on Eestis vähe uuritud. Sama kehtib direktorite ja töötajate hinnangute uurimise ja võrdlemise kohta. Seega antud uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas hindavad Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna lasteaiadirektorid enda juhtimiskäitumist ja mil määral erineb see hinnang nende alluvate omast. Tulenevalt uurimuse eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on lasteaiadirektorite ettevalmistus töötamaks oma ametis?
2. Kuivõrd ja kuidas kaasavad lasteaiadirektorid lasteaiadidaktoreid ja õpetaja abid lasteaiad juhtimisse?
3. Kuidas hindavad lasteaiadirektorid ennast kui direktorit ja oma tööd direktorina?
4. Kuidas hindavad lasteaiadidaktorid ja õpetaja abid oma direktori juhtimiskäitumist?
5. Kas ja milliseid erinevusi on töötajate, lasteaiadidaktorite ja õpetaja abide, ja direktorite hinnangutes direktori juhtimiskäitumisele?

2. Metoodika

Magistritöös uuritakse lasteaedade direktorite ettevalmistust töötamaks oma ametikohal ja lasteaedade direktorite ning nende alluvate hinnanguid direktorite juhtimiskäitumisele ja nendes ilmnevaid võimalikke erisusi. Uurimuse läbiviimise meetodiks valiti kombineeritud meetod, mis Tashakkori ja Creswelli (2007) sõnul tähendab ühe uurimuse raames nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse käsitusviisi või meetodite kasutamist andmete kogumisel, analüüsimisel ja tõlgendamisel. Kombineeritud meetodi kasutamise kasuks otsustati, sest see võimaldas koguda andmeid direktoritelt kvalitatiivse meetodi, intervjuuga, ja töötajatelt samal ajal kvantitatiivse meetodi, ankeetküsitlusega. Erinevatel viisidel kogutud andmed täiendavad teineteist ning võimaldavad saadud tulemusi uuritava nähtuse kohta paremini mõista (Õunapuu, 2014).

2.1 Valim

Uurimistöös kasutati lasteaedade direktorite uurimiseks mitmetasandilist valimit (Õunapuu, 2012), mis moodustati kindlate kriteeriumide alusel. Kõigepealt moodustati sihipärane valim (Rämmer, 2014). Valimi kriteeriumideks oli, et uuritava lasteaia direktor pidi olema töötanud oma praeguses töökohas rohkem kui ühe õppeaasta, et ta oleks sisse elanud konkreetse lasteasutuse töösse ning töötajad oskaksid tema tegevust hinnata. Samuti oli oluliseks kriteeriumiks see, et lasteaias oleks rohkem kui üks rühm. Seda seetõttu, et ka personalilt oleks võimalik koguda üldist hinnangut sisaldavaid andmeid ja väikese vastajate hulgaga ei ole see võimalik.. Seejärel kasutati süstemaatilist juhuvalimist (Rämmer, 2014) ning igale teisele eesmärgipärasesse valimisse sobivale lasteaiadirektorile esitati palve osaleda koos oma töötajatega uurimuses. Lasteaedade töötajate puhul kasutati mugavusvalimit, sest ankeedid jagati kõigile töötajatele, et saada võimalikult laiapõhjalist ülevaadet, kuidas hindavad lasteaia töötajad oma direktori juhtimiskäitumist.

Esialgselt sooviti uurimust läbi viia vaid Saare maakonnas ja seega saadeti alguses meil palvega osaleda uurimuses 7 lasteaia direktorile. Saadetud meilis oli kirjeldatud uurimuse eesmärk, uurimisprotsess ja intervjuu ajaline kestus. Peale selle lisati direktoritele ka vastamisele üleskutsuv ja motiveeriv ettepanek: võimalus saada töötajate täidetud ankeetide põhjal üldistav tagasiside direktori juhtimiskäitumisele. Ehkki direktoritele saadeti nädala möödudes meeldetuletuskiri ning nendega võeti ühendust ka muudel viisidel (külustus, telefonitsi), andis oma nõusoleku uurimiseks Saare maakonnas vaid 3 lasteaiadirektorit. Nii laiendati uurimuse piirkonda ning eelkirjeldatud valimi moodustamise põhimõtetel saadeti sama informatsiooniga meilid palvega osaleda uurimuses ka Hiiu ja Pärnu maakonna lasteaedade direktoritele.

Lõplikuks valimi suuruseks kujunes 9 lasteaiadirektorit koos oma rühmades töötava personaliga (51 töötajat, neist 39 õpetajat ja 12 õpetaja abi) Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonnast. Valimisse kuulunud direktorite töökogemus direktorina varieerus 7–34 aastat ning keskmine tööstaaž oli 17,7 aastat. Ainult üks direktor oli ka enne praegust töökohta töötanud mujal lasteaia juhina. Nii õpetajate kui õpetaja abide keskmine vanus oli 48 aastat. Kõige enam vastanud õpetajatest (23%) oli praegusel ametikohal ja vastamise hetkel tööl olevas lasteaias töötanud 16–20 aastat ja õpetaja abidest (25%) kuni 5 aastat.

Nii valimi kirjeldamisel kui ka edaspidi tulemuste esitamisel ja arutelus järgiti teaduseetika põhimõtteid (Eetikaveeb, s.a.; Laherand, 2008) ning detailset valimi kirjeldust polnud võimalik koostada, sest vastasel korral oleks kergesti võimalik uuritavaid tuvastada.

Transkribeerimisel ja andmete esitamisel asendati uuritava direktori nimi konfidentsiaalsuse tagamiseks koodidega (D1, D2 jne), töötajate andmeid esitati üldistatult.

2.2 Andmekogumine

2.2.1. Lasteaedade direktoritelt andmete kogumine. Uurimuse eesmärgist lähtuvalt tuli andmeid koguda kahelt vastajate grupilt: lasteaedade direktoritelt ja töötajatelt. Direktoritelt koguti andmeid eksperdiintervjuuga, sest uuritavad lasteaiadirektorid kaasati uuringusse kui eksperdid oma töös (Laherand, 2008). Kokku kasutati uurimuse andmete kogumiseks kolme erinevat meetodit: suulist intervjuud, kirjalikku intervjuud ja ankeetküsitlust. Lähtuvalt sellest, et uurimisprotsessi alguses selgus esialgse uurimispiirkonna laiendamise vajalikkus, viidi Saare maakonnas, algselt planeeritud uurimispiirkonnas, eksperdiintervjuud läbi struktureeritud intervjuudena ning uurija üritas vältida küsimuste laiendamist ja lisaküsimuste esitamist. Seda seetõttu, et lõpuks oleks direktoritelt kogutud analüüsiv materjal võimalikult sarnane. Lisandunud piirkondades, Hiiu ja Pärnu maakonnas, asuvate uurimuses osalevate lasteaedade direktoreid uuriti e-posti teel. Pärast uurimuses osalemiseks nõusoleku andmist saadeti direktoritele meil, milles sisaldus neile vastamiseks intervjuuküsimused ja töötajatele edastamiseks link töötajatele mõeldud ankeediga. E-posti teel saadetud avatud küsimustega ankeet oli sama intervjuukava, mida kasutati suuliste intervjuude läbiviimisel.

Uurimisinstrumendina kasutatud intervjuu küsimused koostas uurija lähtudes uurimistöö eesmärgist, uurimisküsimustest ning varasematest uurimistulemustest (Aubrey et al., 2013; Børhaug, 2013; Northfield, 2014; Bøe & Hognestad, 2017; Waniganayake, 2013).

Intervjuukava oli jaotatud teemaplokkideks: taustandmed direktori ja tema juhitava lasteaia kohta, direktorite ettevalmistus töötamiseks lasteaiadirektorina, lasteaiaõpetajate ja abipersonali kaasamine lasteaia juhtimisse ja hinnang enda juhtimiskäitumisele (vt. Lisa 1).

Prooviintervjuu viidi läbi 2018. aasta veebruaris, et välja selgitada, kas intervjuukavas olevate küsimustega on võimalik leida vastuseid uurimisküsimustele või on neis vaja teha muudatusi, ning anda uurijale intervjuueerimiskogemus. Selle käigus selgus, et olulisi muudatusi intervjuukavas teha vaja ei ole: ühes teemaplokis vahetati ära kahe küsimuse asukohad. Seega sai prooviintervjuuga kogutud andmeid kasutada uurimistöös, kuna instrumenti ei muudetud olulisel määral ning sellega koguti uurimuse jaoks tähtsat informatsiooni.

Lisaks prooviintervjuule viis uurija läbi veel kaks suulist intervjuud. Kõik kolm intervjuud toimusid uuritavate töökohtades, nende kabinetis. Keskmise intervjuu kestus oli 38,7 minutit. Uurija intervjuueeris isiklikult kõiki kolme uuritavat ning tegi vajadusel

intervjueerimise jooksul intervjuu dokumenteerimislehele täiendavaid märkmeid. Enne intervjueerimist tutvustas uurija intervjueeritavatele uuringuteemat, intervjuu protseduuri ja tuletas meelde konfidentsiaalsuse tagatust. Samuti palus uurija luba osalejatelt intervjuu salvestamist. Kõik kolm intervjuud salvestati kasutades nutitelefoni ja mobiilirakendust *Voice Recorder*. Intervjuu lõpus pakkus uurija veel võimaluse intervjueeritavatel lisada mõtteid, mis neil varasemalt jagamata jäid ja soovivad siiski avaldada, ning tänas osalejaid. E-posti teel uurimuses osalevatel direktoritel oli aega kirjalikult vastata intervjuuküsimustele nädal. Selle möödudes saadeti vajadusel meeldetuletuskiri palvega saata uurijale vastused ära. Eri tüüpi intervjuude juures täheldas uurija mõningaid erisusi. Kirjalike intervjuude puhul olid vastused rohkem läbimõeldud sõnastusega ja osa vastuseid, mis puudutasid näiteks töötajate motiveerimist või täiendkoolitustel osalemist, detailirohkemad. Selle põhjuseks on ilmselt see, et vastajatel oli rohkem aega oma vastus läbi mõelda. Suuliste intervjuude puhul märkas uurija, et uuritavad ise jagasid lisainformatsiooni, mida neilt otseselt ei küsitud. Mõlemad intervjuutüübid oli informatiivsed.

2.2.2. Lasteaedade töötajatelt andmete kogumine. Lasteaedade töötajate uurimiseks kasutati avatud ja kinniste küsimustega ankeeti. Enamiku valikvastustega kinniste küsimuste puhul pidi vastaja hindama 5-palli skaalal, kuivõrd ta nõustub erinevate väidetega. Ankeetküsitlus sai valitud töötajate uurimiseks sellepärast, et see sobib hästi inimeste hoiakute, hinnangute ja arvamuste uurimiseks (Kidron, 2008). Teemaplokkideks jagamisel lähtus uurija sellest, et töötajatele mõeldud küsimused oleksid kooskõlas direktoritele esitatavate küsimustega, et kogutud andmeid saaks andmeanalüüsi käigus võrrelda. Küsimused ankeedis jagunesid järgmisteks teemaplokkideks: töötajate kaasamine lasteaia juhtimisse, direktori juhtimiskäitumine, töötajate motiveerimine ja tunnustamine ning keeruliste olukordade lahendamine ja taustandmed (vaata Lisa 2).

Ankeedis olevate küsimuste koostamisel toetus uurija samadele allikatele kui direktorite intervjuuküsimusi koostadeski. Ankeedi reliaablus oli esimesel teemaplokil 0.904 ja teisel teemaplokil 0.972. Kolmanda teemaploki puhul reliaablust arvutada ei saanud, sest selles olid valdavalt avatud küsimused ja valikvastustega küsimused asusid nominaalskaalal. Toetudes varasematele uurimustele ankeedi koostamisel ja juhendaja ekspertarvamusele, et koostatud ankeet sobib selle uurimuse läbiviimiseks, ankeedi valiidsust ei kontrollitud.

Saare maakonnas koguti töötajatelt andmeid nii nagu oli algselt planeeritud: igale töötajale jagas uurija tühja ümbrikuga varustatud paberkandjal ankeedi. Selle palus uurija ära täita sel ajal, kui ta ise direktorit intervjueeris, öeldes töötajale umbkaudse aja, millal tuleb ja

ankeedi ära korjab. Teistes maakondades said töötajad vastamiseks mõeldud ankeedi lingiga oma direktorilt. Töötajatel oli aega ankeedi täitmiseks nädal ehk sama palju aega kui direktoritel intervjuuküsimustele kirjalikult vastamiseks.

2.3 Andmeanalüüs

Direktoritelt ja töötajatelt koguti andmeid eri viisidel ja seega on ka andmeanalüüsimeetodid erinevad.

2.3.1. Direktoritelt kogutud andmete analüüs. Andmete analüüsiga alustati kohe peale suuliste intervjuude toimumist ja ankeetide kokku kogumist. Intervjuud transkribeeriti kasutades programmi *transcribe*, mis võimaldas sujuvalt helifaili transkribeerida kirjalikuks tekstiks. Selleks laeti salvestatud helifailid arvutisse, muudeti nende vormingut ja laeti omakorda üles transkribeerimisprogrammi *transcribe*, mis pakkus võimalust lihtsalt kuulatav helifail pausi peale panna, muuta selle kiirust ning samal ajal trükkida kuulatud teksti. Helifailid kuulati korduvalt üle, lugedes samaaegselt transkriptsioone, et võimalikud vead saaks likvideeritud. Transkribeerimisel märgistati intervjuuerija tekst koodiga A ja intervjuueeritava tekst vastavalt intervjuueeritava tähisega D1, D2, jne. Kasutusel olid ka järgmised märgid: () – intervjuuerija tegevus; (()) – intervjuueeritava tegevus. Transkribeeritud teksti oli kolme intervjuu peale kokku 47 lehekülge, keskmiselt 15,7 lehekülge intervjuu kohta. Ülejäänud direktorid saatsid andmed e-posti teel. Kirjalikult vastatud küsimustega ankeetide pikkus oli keskmiselt 5,8 lehekülge vastaja kohta. Keskmiselt oli siis ühe vastuse pikkus 10 lehekülge lühem, kuid selles on vähem intervjuuerija teksti ja tuleb arvestada ka seda, et kirjalikult vastates mõtleb inimese enda vastuse ja selle sõnastuse põhjalikumalt läbi.

Intervjuude transkriptsioonid ja korrastatud kirjalikud vastused salvestati .txt formaati ning laeti üles andmeanalüüsikeskkonda *QCAmap*, mis lihtsustas andmete kodeerimist ja kvalitatiivset analüüsi. Selleks tuli keskkonda sisestada ka uurimisküsimused, sest andmete analüüs toimus uurimisküsimuste kaupa. Andmeanalüüsiks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi (Kalmus, Masso ja Linno, 2015; Laherand, 2008), sest see võimaldas andmetest lähtuvalt uurida vastajate tähendusi ja tõlgendusi, millest omakorda moodustati koodid.

Kalmuse jt (2015) järgi on kodeerimise eesmärk tekst osadeks jaotada, et mõista vastaja mõttemaailma. Andmete kodeerimisel loeti intervjuusid korduvalt läbi, otsiti ja märgistati uurimisküsimusest lähtuvalt tähenduslikke üksusi ning tähistati esialgse koodiga.

Andmeanalüüsikeskkonnas tähistati iga kood automaatselt tähe ja numbri kombinatsioonina,

millele uurija lisas veel märgistatud tähendusliku üksuse mõtet edasiandva fraasi. Näide moodustatud koodidest:

E3: tööülesanded-paberitöö

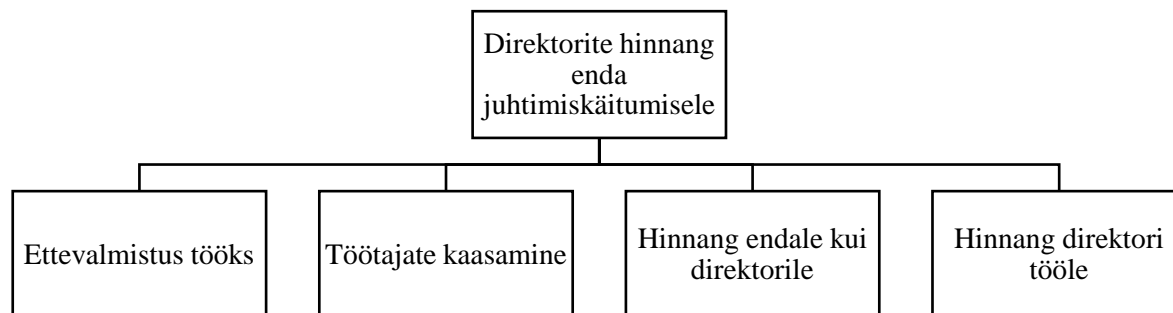
E37: tööülesanded-personalitöö

E38: tööülesanded-majandus

Tähenduselt sarnased esialgsed koodid grupeeriti ja kategoriseeriti *QCAmapis* ühe uurimisküsimuse piires ala- ja peakategooriateks, sest teksti analüüsi uurimisküsimuste kaupa, ning tähistati neis sisalduvate koodide tähendust edasiandva sõna või fraasiga. Koodide kategoriseerimine on vajalik, et märgata paremini uurimisküsimuse seisukohalt olulisi ilminguid (Laherand, 2008). Alakategooriate moodustamise näide on tabelis 1. Pärast alakategooriate moodustamist analüüsi tekkinud kategooriaid ning nendest omakorda moodustati peakategooriad. Sellekohane näide on joonisel 1.

Tabel 1. Koodidest alakategooriate moodustamine

Koodid	Alakategooria
F59: koolituspakkumised F78: piisav töötasu F86: raha F108: üllatus	Materiaalsed motivaatorid



Joonis 1. Alakategooriatest peakategooria moodustamine

2.3.2. Töötajatelt kogutud andmete analüüs. Kõikide Likert-skaalaga küsimuste puhul kodeeriti vastusevariandid nii, et kõige sagedasemad ja suuremad väärtused märgiti suurema numbriga ja vähem sagedased ja väiksemad väärtused väiksema numbriga. Ankeedist saadud andmete analüüsimisel kasutati kinniste küsimuste puhul järgmiseid kirjeldava statistika näitajaid: aritmeetiline keskmine, mediaan, protsentjaotus ja standardhälve. Avatud küsimuste

puhul kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi samamoodi nagu seda on kirjeldatud direktoritelt kogutud andmete analüüsi juures.

Töötajatelt ja direktoritelt kogutud andmeid kõrvutati omavahel, et välja selgitada, kas ja milliseid erisusi on nende hinnangutes. Selleks võrreldi vastajagruppide tulemusi lähtuvalt teemaplokkidest, mis olid nii direktoritele kui ka töötajatele mõeldud andmekogumisinstrumentides olemas.

2.4 Usaldusväärsus

Usaldusvääruse tagamiseks kasutati töös erinevaid meetodeid. Intervjuukava testimiseks ja intervjuerimiskogemuse saamiseks viis uurija läbi prooviintervjuu. Samuti jagas ta prooviintervjuu toimumisega samas lasteaias töötajatele täitmiseks personalile mõeldud ankeedid. See omakorda aitas testida ankeedi sõnastuse mõistetavust, mahtu ja täitmisele kuluvat aega. Sel viisil toimides järgis uurija Elo jt (2014) soovitusi testida eelnevalt andmekogumismeetodite sobivust ja enda kui uurija intervjuerimisoskust.

Mitmete autorite (Creswell & Miller, 2000; Elo et al., 2014; Laherand, 2008) hinnangul aitab kvalitatiivse uurimuse usaldusväärsust suurendada kaaskodeerija abi kasutamine.

Kaaskodeerija kodeeris kolmest silmast silma läbiviidud intervjuust ühe uurimisküsimuse.

Uurija võrdles saadud tulemusi ning neis ei ilmnunud olulist erinevust uurija enda kodeerimisega. Enne kaaskodeerija abi kasutamist kodeeris uurija ise kõik intervjuud kahel erineval ajahetkel, sest esialgsel kodeerimisel oli saadud koodide hulk väga suur. Selle oli põhjustanud peamiselt see, et uurija oli alguses kodeerinud väga detailselt ning tähenduselt sarnased üksused olid erinevate koodidega tähistatud. Näiteks kolmanda uurimisküsimuse juures oli uurija märgistanud tekstist esimesel korral 227 koodi, teistkordsel kodeerimisel kujunes koodide arvuks 118.

Kogu uurimisprotsessi kestel pidas uurija ka uurimispäevikut, mis aitas uurimisprotsessi dokumenteerida ning hiljem uurijal reflekteerida juba tehtu üle (Laherand, 2008).

Uurimispäevikusse tehti kuupäevadega tähistatult regulaarseid sissekandeid ja sinna kirjutati uurimisega seotud probleemidest, saadud kogemustest, andmete kogumisest, töötlemisest ja analüüsist. Näiteks 2. märts 2018 on uurimispäevikus sissekanne: „Ma aimasin, et vastajate saamine on keeruline, kuid et see on peaaegu võimatu, seda ma ei uskunud.“ See sissekanne iseloomustas kujunenud olukorda, kus uurimuses osaleda nõustuvaid direktoreid oli väga keeruline leida ning tekitas uurijas küsimusi, kas uurimuse aluseks on valitud liiga delikaatne teema lasteaedade direktorite jaoks ja kas sellega seoses on uurimuse läbiviimine on üldse võimalik.

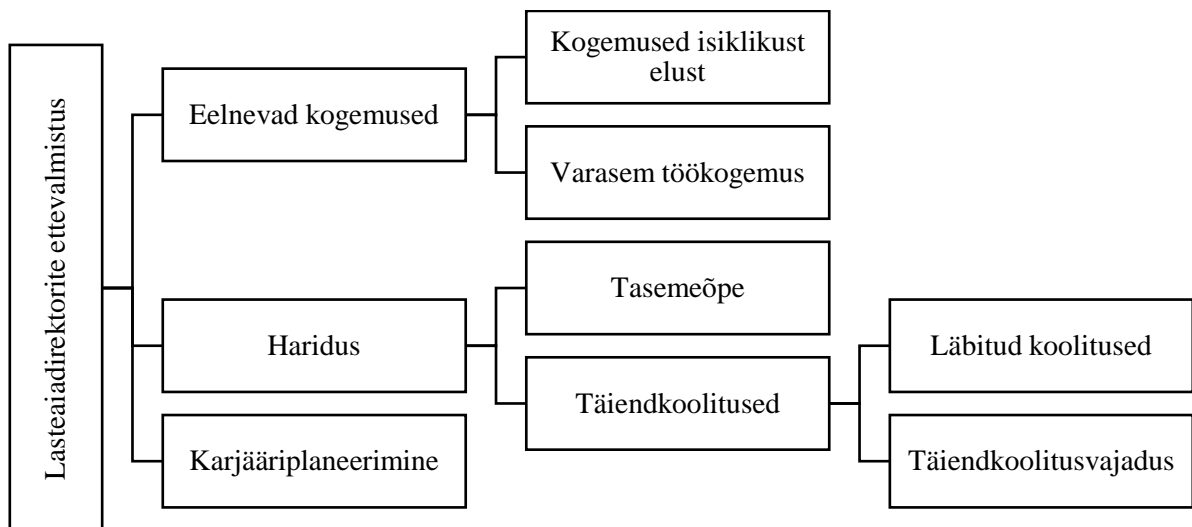
Uurimuse usaldusväärsuse tagamiseks kasutas uurija intervjuude taasesitamist võimaldavas vormis salvestamist ja sõna-sõnalt transkribeerimist. Uurija andis võimaluse teha intervjuueeritaval täiendavaid mõtteavaldusi pärast kavandatud intervjuud ning samasugune võimalus oli ka e-posti teel uurimuses osalejatel. Ka ankeedis oli mitu avatud küsimust ning töötajatele oli jäetud võimalus mitme küsimuse juures panna kirja täiendavaid mõtteid. Suuliste intervjuude puhul järgis uurija ka soovitus täita iga intervjuu jooksul intervjuu dokumenteerimislehte (Laherand, 2008). Sinna märkis uurija intervjuu toimumisaja- ja koha, kestuse, intervjuueeritava tähise ja kirjutas üles intervjuu kestel tekkinud tähelepanekud ja mõtted. Samuti järgis uurija ka tulemuste esitamisel usaldusväärsuse suurendamiseks Elo jt (2014) soovitusi: esitada tulemused loogilises järjekorras, kasutada tulemuste esitamisel teaduskeelt ja kasutada süstemaatiliselt uuritavatelt kogutud tsitaate.

3. Tulemused

Magistritööga uuriti, kuidas hindavad Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna lasteaiadirektorid enda juhtimiskäitumist ja mil määral ühtib see hinnang nende alluvate omaga. Järgnevalt esitatakse uurimisega kogutud tulemused uurimisküsimuste kaupa.

3.1. Lasteaiadirektorite ettevalmistus

Järgnevalt esitatakse ülevaade esimese uurimisküsimuse „Milline on lasteaiadirektorite ettevalmistus töötamaks oma ametis?“ andmeanalüüsi tulemustest. Nende paremaks mõistmiseks koostati joonis 2, millel on näidatud andmeanalüüsi käigus tekkinud kategooriad.



Joonis 2. Lasteaiadirektorite ettevalmistus

Karjääriplaneerimine. Enamik uuritavatest oli sattunud tööle direktorina sellist muutust karjääriredelil ette planeerimata. Vastustest ilmnes, et otsuse kandideerida lasteaia direktoriks, kutsus esile pigem vabanenud töökoht kui eelnev karjääriplaneerimine.

Lihtsalt oli konkursikuulutus. Otsustasin, et kaotada pole mul midagi. Mul oli oma töö nii ehk teisiti olemas. Minu jaoks tookord põnev väljakutse, et vaatame, mis juhtub. /.../ Ja osutusin valituks. Ja nii ta läks. (D2)

Tõukefaktorina konkursil kandideerimiseks nimetati veel töökaaslaste toetuse olemasolu või eelmise direktori suusõnaliselt tehtud pakkumist, direktori kohusetäitjana töö alustamist ja isiklikust elust tulenevaid põhjuseid.

Haridus ja läbitud täiendkoolitused. Lasteaiadirektorina tööle asudes oli seitsmel direktoril üheksast olemas vähemalt eelkoolipedagoogikaga seonduv haridus ning intervjuus osalemise ajaks oli kaheksal magistrikraad või sellega võrdsustatud haridus. Lisaks koolieelse pedagoogika erialale oli vastajate seas ka neid, kel enne direktorina töötama hakkamist oli haridus omandatud kehakultuuri, loomakasvataja, eesti keele ja kirjanduse õpetaja või muusikaõpetaja erialal. Täiendkoolitusena on kõik uuritavad läbinud juba ametisoleku ajal pikemaid ja lühemaid juhtimiskoolitusi ja -kursusi. Veel nimetasid direktorid järgnevatel teemadel koolituste läbimist: esmaabi, töötervishoid ja -ohutus, lasteaia hindamine ja arendamine, laste turvalisus ja tervis, õppe- ja kasvatustöö, erivajadusega laps, personalitöö, suhtlemine, mentorkoolitus ning dokumentide koostamine ja haldamine.

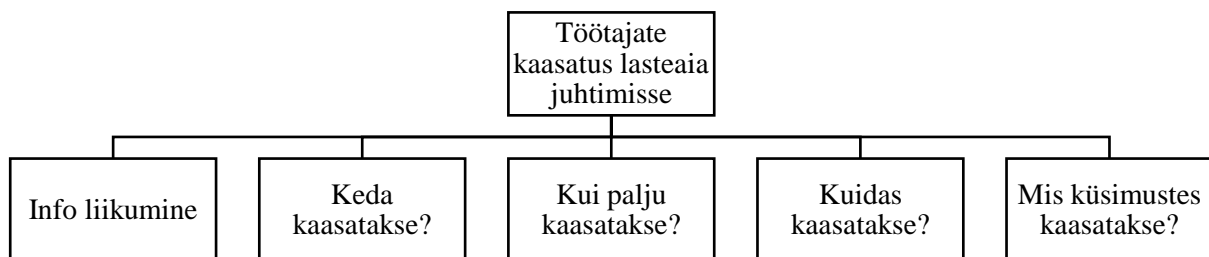
Eelnevad kogemused. Varasematest isiklikest kogemustest, millest direktorid on enda hinnangul oma töös kasu saanud, tõid uuritavad välja lapsevanema rolli, harjumuse oma tegevust eesmärgistada ja mõtestada, oma pere majandamise, direktori tööga võrreldes sarnaste ülesannete täitmise kogemuse ja pika seotuse konkreetse lasteaiaaga. Varasematest töökogemustest oli kõigil vastanutest olemas pedagoogilise töö kogemus. Praegused direktorid olid eelnevalt töötanud lasteaias lasteaia-, muusika- ja liikumisõpetajana ja õppejuhina ning koolis kehalise kasvatuse õpetajana ning eesti keele ja kirjanduse õpetajana. Teiste ametitena toodi välja veel õpetaja abi, ringijuht, treener ja lasteorganisatsiooni juht. Vaid üks direktor oli varasemalt ka kusagil mujal lasteaiadirektorina töötanud. Direktori tööle eelnenud õpetajatööd nähti positiivsena, sest sealt saadi kogemusi praeguseks tööks. Samuti hinnati iga päevaga direktorina töötades kogunevat töökogemust.

Täiendkoolitusvajadus. Hoolimata varasematest isikliku elu- ja töökogemustest, omandatud haridusest ja täiendkoolitustel osalemisest, tõid kõik direktorid välja ka teemasid, millega seoses nad tunnevad, et vajavad hetkel töö paremaks sujumiseks täiendavalt koolitust. Kõige enam nimetati erivajadusega lapse ja seejärel lapsevanematega suhtlemisalasid

koolitusi. Aga mainiti ka seadusandluse, digipädevuse, dokumendihalduse, projektide kirjutamise ja võõrkeele arendamisega seotud koolitusi.

3.2. Töötajate kaasatus lasteaia juhtimisse

Siinkohal esitatakse teise uurimisküsimuse „Kuivõrd ja kuidas kaasavad lasteaia direktorid lasteaiaõpetajaid ja õpetaja abisid lasteaia juhtimisse?“ tulemused. Et tulemused oleks selgemini mõistetavad, koostati joonis 3, millel on näidatud andmeanalüüsi käigus tekkinud kategooriad.



Joonis 3. Töötajate kaasatus lasteaia juhtimisse

Info liikumine. Selgus, et informatsioon liigub lasteaedades ühtviisi, sõltumata sellest, kas infot edastab direktor või see jõuab temani. Suulistest informatsiooni liikumisviisidest nimetasid kõik vastanutest vestlemis- ja vajadusel helistamisvõimaluse, enamik direktoritest korrapäraselt toimuvaid infokoosolekuid ning üks direktor ka arenguvestluse, kui võimaluse süvitsi mõnest teemast töötajaga rääkida. Kirjalikest informatsiooni liikumisviisidest nimetati rohkem teabe jagamist interneti vahendusel (e-lasteaed, Facebook, lasteaia koduleht, meilid) ja paberkandjal (teated rühmadesse ja teadetetahvlile). Direktorid lisasid, et tänapäeval on informeerimiseks võimalusi mitmeid erinevaid ning neid kasutatakse ka paralleelselt. Üks direktor lisas, et töötajatelt direktorini informatsiooni liikumise eelduseks on usalduse olemasolu, sest siis saab direktor teada ka asjadest, mis ei ole ainult päevasündmustega seotud, vaid kuuleb ka töötajate muredest, tähelepanekutest ja ettepanekutest.

Keda kaasatakse? Enamik direktoritest ütlesid, et kaasavad kõiki, nii pedagoogilist kui muud personali ühtemoodi. Kaks direktorit ütlesid, et kaasavad pigem pedagoogilist personali, kes hoiab kursis ka abipersonali, sest abipersonaliga suhtleb pigem majandusjuhataja ja abipersonalil ei ole piisavalt teadmisi ja oskusi, et kaasa rääkida lasteaia juhtimises.

Abipersonali kaasamine on väiksem, kuigi neile on samuti võimalused loodud. Nende poolt tulnud ettepanekud on sageli ebaratsionaalsed, sest ei suudeta näha suurt pilti. On erandeid ja nende arvamust on küsitud küll. D9

Kui palju kaasatakse? Intervjuudest ilmnes, et direktorid kaasavad enda sõnul töötajaid nii palju kui võimalik, kuid nagu mõned direktorid ütlesid, siis on olukordi, kus töötajaid ei ole võimalik kaasata. Põhjustena toodi välja, et töötajatel ei ole piisavalt informatsiooni või sellepärast, et käsitletav teema kuulub vaid juhi või juhtkonna pädevusse. Viis direktorit väljendasid oma pettumust töötajate kaasamise osas: nad on üritanud personali kaasata, kuid see on jäänud tulemuseta.

Endale tundub, et kaasan piisavalt ja rohkemgi veel. Pigem olen kogenud seda, et vähesed soovivad olla kaasatud. D9

Kuidas kaasatakse? Direktorid ütlesid, et kasutavad erinevaid võimalusi töötajate kaasamiseks lasteaia juhtimisse. Nende poolt nimetatud kaasamise viisid olid järgmised: eelinfo ja tehtud otsuste kohta info jagamine, töötajate arvamuse väljaselgitamine, töögruppide töös osalemine, arutelud, koosolekud, otsuste vastuvõtmine, ülesannete delegeerimine ja vabaduse andmine. Üks direktor lisas, et tänu oskusele delegeerida töötajatele ülesandeid jõuab ka ta ise enda töö hästi tehtud.

Töötajate arvamust uurivad direktorid näiteks enne mingi teema koosolekul tõstatamist nendega personaalselt või väiksemates gruppides vesteldes.

Muidugi käib kõige enne siiski veel töö kuluaarides majas. Seal tehakse suur töö ära ja avaldatakse omi arvamusi. D6

Samas uuritakse arvamusi ka kirjalike küsitluste kaudu, milleks on enamasti rahuloluküsitlused. Erinevate aktuaalsete teemade üle arutletakse igapäevaselt koos töötajatega ja proovitakse leida ühiselt lahendused tekkinud probleemidele. Viis direktorit ütles, et töötajatel on võimalus osaleda erinevate töögruppide töös, sõltuvalt enda huvidest ja oskustest. Personali kaasatakse ka dokumentide koostamise või muutmise korral.

Kõik direktorid ütlesid, et kaasavad töötajaid otsustamisprotsessi. Samas paar direktorit täpsustas, et kaasab vaid siis, kui tegemist on teemaga, mille puhul oleks vaja teada töötajate arvamust ning anda neile sõnaõigust. Töötajate kaasamisel tehakse enamiku juhtide sõnul otsused valdavalt demokraatlikul viisil, hääletades.

Arutelu käigus leitakse lasteaiale ja personalile parimad lahendused, ja kui vaja, siis hääletatakse. D7

Tuleb ette ka olukordi, kus otsuse tegemisel ei ole võimalik töötajate soovide ja ettepanekutega arvestada. Kui direktor peab tegema sellises olukorras otsuse, siis ootavad töötajad selgitust, miks nende soovidega ei arvestatud.

Omaette grupi moodustavad kahe direktori sõnul otsused, mis tulevad lasteaiapidajalt. Nende osas ei ole direktorite sõnul tavaliselt lasteaia töötajatel ja ka direktoritel olnud kaasaráärmimise võimalust, neile tuleb lihtsalt alluda. Seetõttu nimetati kohalikku omavalitsust pigem omanikuks ja tööandjaks, kelle otsustega peab arvestama, kui koostööpartneriks.

Ütleme, et kui tuleb nagu kuskilt omavalitsusest mingi otsus, mis ei ole võib-olla kõige populaarsem, siis on vaja sellele lihtsalt selgitus taha panna ja öelda: „Mina ei saa sinna midagi parata.“ D2

Kõikidest töötajaid puudutavatest otsustest on uurimuses osalenud direktorite hinnangul oluline teavitada ka personali.

Mis küsimustes kaasatakse? Kõik uuritavad ütlesid, et kaasavad töötajaid erinevate lasteaia dokumentide koostamisel või muutmisel, küsides arvamust näiteks arengukava muutmiseks või eelarve koostamiseks. Enamik direktoreid nimetas kaasamisvaldkonnana ka personalitöö, tuues eraldi välja, et paluvad töötajate abi asendajate otsimisel ning küsivad nende arvamusi ja hinnangut uue töötaja valimisel. Erinevad direktorid nimetasid veel, et kaasavad töötajaid huvigruppidega suhtlemisel, pedagoogilise töö korraldamisel, õppevahendite valimisel ja hankimisel, rühmade töökorralduse kavandamisel ja ühisürituste korraldamisel.

3.3. Lasteaiadirektorite hinnang endale kui direktorile ja oma tööle

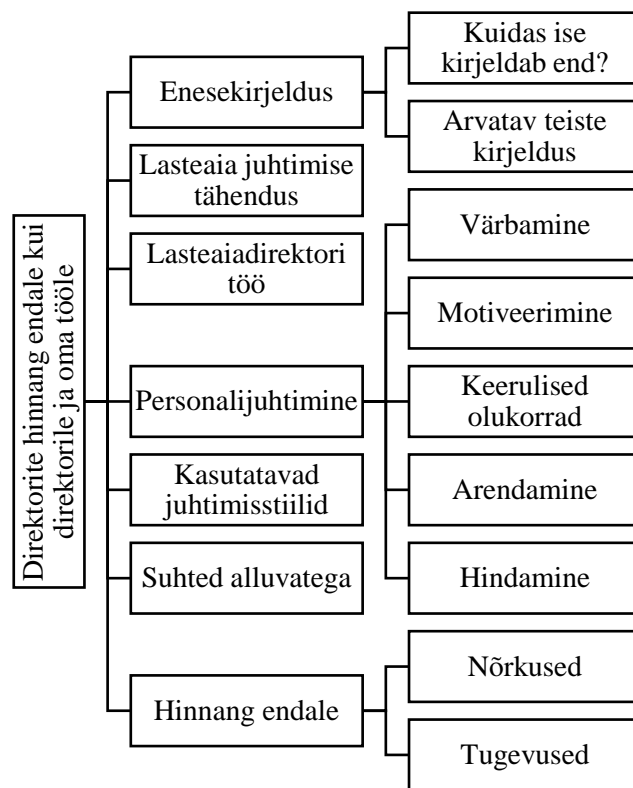
Alljärgnevalt esitatakse kolmanda uurimisküsimuse „Kuidas hindavad lasteaiadirektorid ennast kui direktorit ja oma tööd direktorina?“ andmeanalüüsi tulemused. Et tulemuste grupeeritult esitamine oleks selgemini mõistetav, koostati joonis 4. Sellel on näidatud andmanalüüsi käigus tekkinud pea- ja alakategooriad.

Enesekirjeldus. Lasteaiadirektoritelt küsiti milliste isikuomadustega nad ennast kui direktorit kirjeldaksid ja ka seda, kuidas teeksid seda nende alluvad. Seda tehti selgitamaks välja, kas direktor arvab, et töötajad kirjeldaksid neid samamoodi nagu nad seda ise teevad. Enda kui direktori kirjeldamiseks nii enda kui töötajate seisukohalt mõeldes kasutasid direktorid järgmiseid omadusi: hea suhtleja, mõistev, paindlik, toetav, südamlilik, usaldav, andestav, inimlik, järeleandlik, positiivne, sõbralik, koostöövõimeline, õiglane, tunnustav, rahumeelne, kohusetundlik, töökas, tähelepanelik, otsekohene, konkreetne, järjekindel,

uuendusmeelne ja traditsioone austav. Kokkuvõtvalt võib öelda, et direktorid nimetasid pigem inimest kui elukutse esindajat iseloomustavaid omadusi.

Et inimlikkus peab ju säilima. Ma ei ole mingi ametnik ega monstrum siin. Et ma olen täpselt samamoodi inimene, kes tahab, et kõigil oleks hästi, ja et asjad oleks kõige paremal moel teostatud selles suhtes. D2

Üldjoontes ei erinenud kaks gruppi kirjeldusi omadustelt, kuid direktorid kasutasid erinevaid sõnu sama omaduse tähistamiseks sõltuvalt kasutatud vaatenurgast. Näiteks ennast kirjeldades kasutas paar direktorit sõna *enesekindel* ja *järjekindel*, aga kui neil paluti arvata, kuidas töötajad neid kirjeldaksid, siis kasutasid nad sõna *kangekaelne*.



Joonis 4. Direktorite hinnang endale kui direktorile ja oma tööle

Lasteaia juhtimise tähendus. Uuritavate jaoks tähendas lasteaia juhtimine soovi töötada lastega ja laste jaoks, rohkem suhtlemist, enda ja teiste tegude eest vastutamist ja läbimõtestatud tööd lasteaia arengu nimel. Kuus direktorit tõid välja, et lasteaia juhtimine tähendab suhtlemist eri inimeste ja huvigruppidega ning juhtides lasteaeda, tuleb meele pidada, et selle tegevuse juures on kõige olulisemad inimesed: lapsed, lapsevanemad, töötajad, huvigrupid, koostööpartnerid jne.

Ääretult oluline on leida ja komplekteerida enda ümber pädev meeskond ja seda hiljem innustada ja hoida! D6

Lasteaia direktori töö koosneb paljudest erinevatest töövaldkondadest ja nendega seonduvatest tööülesannetest. Eestvedamise ja juhtimise funktsiooni alla kuuluvate tööülesannetena nimetasid direktorid mikrokliima kujundamist, lasteaia arendustegevuse planeerimist, organiseerimist ja elluviimist, lasteaia juhtimist koostöös pedagoogilise nõukogu ja hoolekoguga, pidades silmas kehtivat seadusandlust, ja peaaegu kõik uuritavatest nimetasid tööülesandena suhtlemist. Eraldi nimetati erinevate dokumentide nagu arengukava, tegevuskava, riskianalüüside, enesekontrolliplaanide, aruannete, käskkirjade ja asutuse strateegiliste plaanide koostamist ning projektide kirjutamist. Samuti aruandluse esitamist erinevate andmebaaside kaudu ning valmistumine kontrollorganite (Päästeamet, Terviseamet, kohalik omavalitsus jne) külastusteks. Kohustuslikku paberitööd on direktorite sõnul väga palju.

Direktorid nimetasid erinevaid ülesandeid, mida neil tuleb kas igapäevaselt või sageli täita: ürituste korraldamine nii lastele kui töötajatele, lasteaia töö organiseerimine ja koordineerimine, sekretäritöö (nt kohvi keetmine koosolekute eel), maja ja tehnika korrashoiuga seotud ülesanded, kokkulepete tegemine erinevate osapooltega ja otsuste, ka ebapopulaarsete, tegemine. Toodi välja veel direktori tööle omaseks olev asjaolu, et terve hulk tööülesandeid ilmneb päeva jooksul ning need on oma olemuselt erinevad nii mahult kui ka selle poolest, kui palju aega nõuavad.

Personalijuhtimisega tegelevaid tööülesandeid käsitletakse käesolevas töös eraldi, sest direktorite hinnangul moodustab see väga suure osa nende tööst ning hõlmab endas paljusid erinevaid tööülesandeid.

Huvigruppidega koostöö tegemisega seotud ülesannetest nimetasidki direktorid üldsõnaliselt koostööd lasteaia pidaja, koostööpartnerite, teiste lasteaedade juhtide, hoolekogu, lapsevanemate ja kogukonnaga. Kõige põhjalikumalt kirjeldati koostöövajadust ja tegemist lapsevanematega, sest see aitab kaasa olukorra tekkele, kus lasteaial on rahulolevad ja lasteaia tegemistest huvituvad ja osavõtvad vanemad.

Tegelikult see side lastevanematega on ka hästi tähtis. Et nad julgeksid tulla ka endapoolset rääkima. Sest teadma me peame. Kui palju me muuta saame seal, see on siis nagu meie otsus, aga me peame teadma, mida lapsevanemad arvavad. D1

Lasteaia pidajaga koostöö tegemise kohta ütlesid direktorid, et sellega seoses on neil aruannete esitamise kohustus ja erinevate pidajalt tulnud ülesannete täitmise kohustus. Teiste lasteaia juhtidega tehakse koostööd kui kolleegidega kogemusi vahetades, aga ka

organiseeritakse ühiselt suvist töökorraldust. Ümbruskonnas olevate asutustega tehakse koostööd õppetöö rikastamise eesmärgil. Kogukonnatöö olulisust iseloomustas ühe direktori öeldu, et see on vajalik, et kogukond aktsepteeriks ja hindaks lasteaeda ja seal toimuvat.

Ressursside juhtimise juures käsitletakse rahaliste vahenditega seotud tegevusi. Info liikumisest oli juttu teise uurimisküsimuse juures (vaata lk 32). Rahaliste ressursside juhtimise juures nimetasid direktorid valdavalt lasteaia eelarve planeerimist ning eelarvet jälgides lasteaia majandamist. Lisaks neile nimetati veel ka raamatupidamist, kuu lõpus kokkuvõtete tegemist laste toidurahade arvestamiseks ja vajaliku kauba, ka õppevahendite, hankimist. Õppe- ja kasvatustööga seoses nimetasid aga direktorid järgmised ülesanded: õppealajuhataja tööülesannete täitmine, õppevahendite hankimine ja õigesse kohta paigutamine lasteaias, õpetajate nõustamine ja abistamine ning vajadusel haigestunud pedagoogi asendamine.

Ajamahukamad tööülesanded on direktorite sõnul personalitöö, nii näost näkku kui meili teel suhtlemine, igapäevatoos ootamatult esile kerkinud probleemide lahendamine, dokumentide koostamine ja haldamine, ürituste planeerimine ja korraldamine ning õppealajuhataja tööülesannete täitmine.

Ütleme suhtlemine inimestega on 85% minu päeva osast. Ütlen ausalt. Ja ülejäänud peaks olema siis töö paberi ja kõige muuga. D2

Üks direktor lisas veel, et tema jaoks on väga ajamahukas mõtlemine ehk analüüs juba tehtu üle ja eesootavaga seoses vajalike aspektide läbimõtlemine. Rohkem aega sooviksid direktorid enda sõnul lastega suhtlemiseks, enesetäiendamiseks, lasteaia arendamiseks, mõtlemiseks, segamatult paberitööga tegelemiseks, kusjuures viimast neist toodi välja kõige enam.

Direktorite intervjuudest ilmnes ka hinnang direktorite tehtavale tööle. Ühelt poolt nimetati, et see on põnev, vastutusrikas, suure mõjuvõimuga ja oluline ning seda tööd peaksid tegema inimesed, kes seda tõeliselt soovivad teha. Teisalt toodi välja, et see on raske töö ja teistele ei soovitaks suure vastutuse ja sellega võrreldes väikese töötasu tõttu. Keeruliseks teeb selles ametis töötamise bürokraatia suur hulk, ootamatult ilmnevad täiendavad tööülesanded, suhtlemise suur osakaal ja töö lapsevanematega.

Personalijuhtimine. Personalivajaduse hindamise ja värbamisega seonduvatest tööülesannetest nimetasid uuritavad töölepingute sõlmimist ja muutmist, uute töötajate otsimist, uute töötajate sisseelamisperioodi hõlbustamist, asendajate otsimist ja väljaõpetamist. Direktorid ütlesid, et uue töötaja otsimine on keeruline, sest tuleb leida pädev inimene, kes sobib olemasoleva kollektiiviga kokku. Asendajate leidmine on uute töötajate

otsimisest direktorite sõnul aga veel keerulisem, sest asendaja vajadus tekib sageli ootamatult ning kiiresti on vaja leida inimene, kes saaks tööülesannetega hakkama.

Töötajate motiveerimise ja toetamisega seonduvalt täidavad direktorid enda sõnul järgmiseid tööülesandeid: usalduse loomine, meeskonnatunde tekitamine, personali omavaheliste suhetega tegelemine, probleemide lahendamine, ühisürituste korraldamine töötajatele, motiveerimine, tunnustamine, oma töötajate märkamine ja tundmine.

Põhiline asi on hoida töötajate selline isiklik motivatsioon kõrge, et ta tahaks teha, et tal oleks huvi selle töö vastu, et ta suudaks ja julgeks rääkida oma probleemidest. D1

Motiveerimise viisidest kasutasid uuritavad enda sõnul järgmiseid võimalusi: sõbraliku ja toetava sisekliima loomine ja hoidmine, heade omavaheliste suhete hoidmine, tegude ja saavutuste märkamine ning siiralt tunnustamine ja tänamine nende eest, personali tundmaõppimine, ise eeskujuks olemine, meeskonnatunde tekitamine ja hoidmine, kollektiivi ühisürituste korraldamine. Ka töötajatele valiku- ja otsustusvabaduse andmist, neile ülesannete delegeerimist ning töötajate kaasamist aruteludesse ja otsustamisse kasutavad direktorid endi sõnul töötajate motiveerimiseks. Veel nimetati heade töötingimuste ja püsiva töökoha tagamist, puhkuse andmist suvekuudel, soodsa hinnaga toitlustamist, töö eest sobiliku töötasu maksmist, karjäärivõimalust ja palgakõrgendust, rahalise preemia maksmist ja tööajakorralduses personali soovidega arvestamist tagasiside andmist tööle. Materiaalsete motivaatorite kasutamise osas olid direktoritel erinevad arvamused.

Paljude jaoks oleks parimaks motivaatoriks palk, mis näitab, et su tööd hinnatakse.

See on välja tulnud ka küsitlustest. D7

Et sellest ma olen aru saanud, ega see palk ei motiveeri kauaks. Sellest on rõõmu veerandtunniks. Et miks ta ennem seda ei teinud? Ja miks ta nii vähe tõstis? Ja siis on juba uus ring. D3

Kõik direktorid kasutavad enda sõnul eespool mainitud viise kombineeritult ja vastustest ilmnes, et mitut erinevat võimalust kasutatakse samaaegselt, hoidmaks töötajaid motiveeritud. Enamik direktorite nimetatud kasutusel olevatest motiveerimise viisidest olid mittemateriaalsed või nõudsid vähest finantseerimist lasteaia eelarvest. Üks direktoritest rõhutas mittemateriaalsetest motiveerimisvõimalustest veel juhi ja kolleegide igapäevast käitumist ja suhtlemist teineteisega.

Põhiline on see, millist igapäevast suhtumist nad tajuvad ja tunnetavad. See on kõige tähtsam, sest et ühegi aukirjaga, kui korra aastas anda, ja ülejäänud mitte tähele panna ja eitada, see ei ole motiveerimine. D1

Töötajate toetamist puudutavatest tööülesannetest nimetasid juhid töötajatele nõuandmist, nende toetamist ja vajadusel suunamist. Eraldi toodi välja uutele töötajatele vajaliku info jagamine ning oluliste oskuste õpetamine. Siinkohal keskendutakse käesolevas töös rohkem töötajatega ette tulevate keeruliste olukordade lahendamisele. Kõik direktorid ütlesid, et probleemide lahendamiseks kasutavad nad vestlusi probleemi osapooltega. Vajadusel kaasatakse aruteludesse kõik olukorraga seotud isikud. Arutelude käigus ja järgselt üritavad direktorid viia ennast võimalikult hästi kurssi probleemiga seonduvaga ning läbi situatsiooni analüüsimise leida lahendus olukorrale. Selleks vesteldakse töötajatega vajadusel veel kord ning tehakse kokkulepped edasise toimimise osas.

On vaja oskust probleeme juhtida nii, et ei toimuks süüdistamisi ega sildistamisi ja leitakse läbi arutelude kuldne kesktee. D5

Kaks direktorit lisasid, et lasteaiaga seonduvaid probleeme lahendatakse majasiseselt ja neid ei soovita kõrvalistele isikutele teatavaks teha. Märgiti, et iga olukord on erinev ning sellest lähtuvalt valitakse edasine tegutsemisviis. Probleemi teadvustatakse töötajaskonnas laiemalt, kui ka teistel on sellest midagi õppida, midagi kasu. Sel juhul ei kasutata probleemist rääkimisel osalenute nimesid. Enda ja töötajate vahelisi konflikte lahendatakse samamoodi nagu töötajate vahelisi. Ainult üks direktor nimetas keerulise olukorra võimaliku lahendina töötajale hoiatuse või käskkirja tegemist, kuid selleks peab olema tema sõnul olukord väga tõsine.

Et see ikkagi puudutaks lapse ja õpetaja suhet või mis läheb tõesti nagu maja väärtustega täiesti vastuollu, et siis ilmselt /.../ läheks asi nagu hoiatuseni või mis iganes. D1

Personali hindamise ja arendamisega seonduvad täidetavad tööülesanded on direktorite sõnul oma töötajate oskuste ja vajaduste tundmine, arengu- ja tulemusvestluste läbiviimine, koolitusplaanide koostamine ja töötajate täiendõppe korraldamine. Üks direktor tõi eraldi ülesandena välja ka iseenda täiendamise.

Töötajate hindamise juurde kuulub ka nende tunnustamine, mille kohta ütles paar direktorit, et see on nende jaoks sama, mis motiveerimine, ning kasutavad selleks samu tegevusi. Ülejäänud seitse direktorit nimetas erinevaid võimalusi, mida nad kasutavad töötajate tunnustamiseks. Kahe direktori intervjuust ilmnes, et neil on lasteaias välja töötatud ja kasutusel tunnustussüsteem. Eristati materiaalseid ja mittemateriaalseid tunnustusviise. Materiaalsed võimalused, mida nimetati, olid järgmised: tulemustasu maksmine, kõrgema ametikoha (ja seega ka kõrgema töötasu) pakkumine, maakonna haridusstipendiumi konkursile töötaja esitamine, lasteaiasisene tiitli välja andmine koos rahalise preemiaga, väike

kingitus koos tänukirjaga, väikeste üllatuste tegemine töötajatele ja heade tasuliste koolituste pakkumine tunnustust väärivale töötajale. Kaks direktorit rõhutasid, et töötajate tunnustamiseks on oluline ka võimalus maksta neile väärilist palka.

(...) kui sa nagu kindlalt seisad, et nende töö oleks tasustatud õiglaselt. Et selles nad ilmselt ka tajuvad, et nende tööd nagu väärtustatakse, kui nad teavad, et nende sissetulekute eest nagu seistakse kogu aeg, et neid ei lasta nagu aastast aastasse öelda, et kunagi saabub ka niuke hea päev. D1

Mitterateriaalsete tunnustusvõimalustena, mida direktorid ütlesid kasutavat, nimetati aukirjade ja tänukirjade jagamist, tööjuubelite ja sünnipäevade tähistamist, lasteaiasisese tiitli väljaandmist, individuaalselt ja seltskonna ees kiitmist ja igapäevast kolleegi märkamist ning tunnustamist. Viimase kahe viisi kohta öeldi, et neid saab kasutada just nii palju kui soovitakse, sest hea sõnaga töötaja poole pöördumine ei maksa midagi, aga annab talle teada, et teda ja tema tehtut on märgatud.

Kasutatavad juhtimisstiilid. Enamik direktoreid ütles, et oma juhtimisstiililt on nad demokraadid. Oli ka direktoreid, kes ütles, et kasutavad erinevaid juhtimisstiile olukorrast sõltuvalt. Üks direktor ütles, et hindab liberaalsust ja üritab liberaalset juhtimist võimalikult palju kasutada.

Ise usun, et kasutan valdavalt liberaalset ja demokraatlikku juhtimist. Usun, et inimesed on võimelised ise õigeid otsuseid ja valikuid tegema ja soovivad oma töös olla iseseisvad. D9

Suhted alluvatega. Kaheksa direktorit nimetas enda suhteid alluvatega heaks või sõbralikeks. Kaks juhti ütles, et nad ei soovi töötajatega väga lähedasi suhteid, sest väikese distantssi hoidmine on kasulik juhi ülesannete täitmisel. Samas täpsustas üks neist, et ehkki ei soovi lähedasi suhteid, üritab ta suhelda töötajatega võrdselt positsioonilt, sest nad on kõik ühesugune personal, lihtsalt peavad täitma erinevaid tööülesandeid. Veel kirjeldasid direktorid enda suhteid personaliga kui avameelseid, üksteist toetavaid ja usalduslikke. Kaks juhti tunnistas, et neil on tulnud ette konflikte, mis on igasugustes suhetes normaalne nähtus, ja üks direktor lisas, et suhted võivad olla küll väga head, kuid seoses tööülesannete täitmisega, ei saa ta alati käituda inimlikult positsioonilt, vaid ikkagi lähtudes oma juhirollist.

Hinnang endale. Direktoritelt uuriti, milline on kõike siinkohal eelnevalt käsitletut arvesse võttes nende hinnang iseendale kui lasteaiadirektorile, ehk millised on nende nõrkused ja tugevused töötades direktorina. Üheksa direktorit nimetas kokku kümme erinevat nõrkust. Osa nõrkusi oli mitmel direktoril, kuid enamjaolt mainiti erinevaid. Direktorid nimetasid oma nõrkustena esinemisoskust, kärsitust, impulsiivsust enda käitumises, vähest

ülesannete delegeerimist, järeleandlikkust, liiga leebe olemist, liigset kaalutlemist, vanematega suhtlemist, dokumentide koostamist, ajaplaneerimist ja keeruliste vestluste läbiviimist. Just viimast neist nimetati kõige rohkem. Selle põhjustena toodi välja, et soovitakse olla kõigiga hea ning seetõttu lükatakse ka olukorda vajalikku sekkumist võimalikult palju edasi.

Minu jaoks on väga raske läbi viia keerulisi vestlusi. (...) Ma väga põen neid läbi. Ma pean väga palju mõtlema, kuidas oma sõnu kasutada, et see ei oleks mingi näägutamine, vaid sellel oleks selline tulemus, et inimene tõesti saab aru, et asjad ei tohi nii olla, nagu nad on, vaid et muutuksid paremaks. (...) Ma tunnen, et ma iseennast lõhun sellega praegu veel. D2

Oma nimetatud nõrkustega tegelesid endi sõnul kõik direktorid. Selleks nimetati erinevaid tegevusi, mida siis vastavalt enda nõrkusele kasutatakse. Näiteks ajaplaneerimisega hädas olevad direktorid ütlesid, et neil on töölauale kleebitud sildid, mis aitavad neil vajalikke tööülesandeid õigeaegselt ära teha. Kolm direktorit üheksast ütles, et kasutavad teadlikult refleksiooni enda nõrkusega toimetulekuks ja enese arendamiseks. Veel nimetati kasutatavate enesearendamisviisidena iseendaga tegelemist, enda nõrkuste teadvustamist ja konkreetse probleemiga seonduva sobiliku käitumise kasutamist.

Tugevusi nimetasid lasteaedade direktorid rohkem kui nõrkusi: üheksa direktorit nimetas kokku 16 erinevat tugevust, millest osa nimetas taas kord mitu ja enamikke üks juht. Tugevustena nimetati kohusetundlikkust, planeerimist, analüüsioskust, kokkulepete sõlmimise võimekust, koostöövõimelisust ja oskust või püüdu panna inimesed meeskonnana tööle. Veel nimetati varasemalt ka nõrkustena välja toodud ajaplaneerimisoskust, delegeerimist ja otsekoheisust nüüd tugevusena. Lisaks toodi välja tugevustena eelarve piires majandamise oskus, võimekus jääda erinevates olukordades rahulikuks, töötajatega usalduslike suhete olemasolu, uuendusmeelsus ja julgus oma mõtteid teoks teha. Kõige enam nimetati tugevustena head suhtlemisoskust ja töötajate väärtustamist.

3.4. Lasteaiaõpetajate ja õpetajate abide hinnang oma direktori juhtimiskäitumisele

Siinkohal esitatakse neljanda uurimisküsimuse „Kuidas hindavad lasteaiaõpetajad ja õpetaja abid oma direktori juhtimiskäitumist?“ tulemused. Et andmeanalüüsi tehes kasutati kirjeldavat statistikat, on tulemuste esitamisel kasutatud järgmiseid kirjeldava statistika näitajaid: arv (N), keskvärtus (M), standardhälve (SD), sagedus (%) ja mediaan (Me). Uurimisküsimuse tulemused esitatakse kolme gruppi jaotatuna: töötajate kaasamine, hinnang direktori isikuomadustele ja hinnang direktori juhtimiskäitumisele.

Töötajate kaasamine. Töötajate hinnangul jõuab nendeni enne olulisi muudatusi piisavalt informatsiooni (Me=4), nad on üldjoontes kursis lasteaia toimuvaga (Me=4) ja direktorilt tulev info on neile kättesaadav (Me=4). Kõige enam märkisid lasteaia töötajad direktorite informatsiooni edastamise viisina koosolekuid (96%). Sellele järgnesid informatsiooni saamine meili teel (88%) ja personaalselt näostnäkkude suheldes (76%). Kõige vähem märkisid töötajad info saamist teadetetahvlile ülespandu kaudu (55%). Üks töötaja lisas ankeedis toodud võimalustele veel, et saavad informatsiooni ka kasutusel olevast e-lasteaia süsteemist.

Töötajad märkisid, et tunnevad end olevat osaliselt kaasatud lasteaia juhtimisse (M=3,24). Töötajate ankeetidest ilmnas ka, et kuigi koosolekutel võetakse otsused vastu valdavalt hääletamise teel (M=3,82), siis lõplik sõna otsuse tegemisel on siiski direktoril (4,04). Töötajate hinnanguid nende kaasatuse kohta lasteaia juhtimisse vaata tabelist 2.

Tabel 2. Töötajate hinnangul töötajate direktoripoolne kaasatus lasteaia juhtimisse

	Me	M	SD
Tunnen, et olen kaasatud lasteaia juhtimisse	3	3,24	1,27
Ma tunnen, et minu tööalased ettepanekud on direktori poolt oodatud	4	3,78	1,07
Ma tunnen, et direktor arvestab minu ettepanekutega	4	3,68	1,20
Meil toimuvad regulaarselt koosolekud, kus osaleb direktor	5	4,60	0,86
Koosolekutel direktor ootab töötajate ettepanekuid	5	4,34	0,96
Koosolekutel võetakse otsused vastu hääletamise teel	5	3,82	1,47
Lõplik sõna otsuse tegemisel on direktoril	4	4,04	1,17
Direktor annab töötajatele otsustusõigust nende volituste piires	4	4,06	1,07
Direktor pakub töötajatele erinevaid valikuid töö või ülesande tegemiseks	4	3,84	1,13

Märkused. Me= mediaan, M= keskvärtus, SD= standardhälve.

Lasteaedade direktorid kaasavad töötajaid viimaste hinnangul kõige enam pedagoogilise töö (76%), huvigruppidega koostöö ja aasta tegevusplaani (mõlemaid märgiti vastavalt 75% juhtudest) koostamise juures. Kõige vähem märgiti ära, et direktorid kaasaksid neid lasteaia eelarve planeerimisel (29%). Olemasolevatele variantidele lisati veel igapäevaste jooksvate küsimuste lahendamisse kaasamine. Täpsustati ka, et omavahelist koostööd võiks rohkem olla, ning et direktor küll kaasab, kuid ei arvesta alati ettepanekutega.

Hinnanguid direktorite isikuomadustele uuriti, et teada saada, kuidas töötajad kirjeldaksid direktoreid, millise mulje oma isikuomadustest on ta neile enda käitumisega jätnud, ja milline on töötajate tajutud hinnang erinevatele võimalikele direktorite isikuomadustele (vt Tabel 3). Positiivseid iseloomuomadusi hindasid töötajad direktorite juures palju tajuvat. Omaette hoiavad direktorid töötajate arvates harva ($M=1,80$). Töötajate hinnangutes hakkas silma, et kui nõustuti täielikult väitega, et nende direktor on sõbralik ($Me=5$), siis ei nõustunud täielikult väitega, et direktor on ebasõbralik ($Me=2$).

Tabel 3. Töötajate hinnangud direktorite isikuomadustele

	Me	M	SD
Meie lasteaia direktor on lahke	5	4,35	0,82
Meie lasteaia direktor on sõbralik	5	4,37	0,89
Meie lasteaia direktor on avatud meelega	4,5	4,24	0,92
Meie lasteaia direktor on hea suhtleja	4	4,20	0,96
Meie lasteaia direktor kohtleb kõiki võrdselt	4	3,65	1,35
Meie lasteaia direktor on optimistlik	4	4,12	1,03
Meie lasteaia direktor on usaldav	5	4,20	1,15
Meie lasteaia direktor on toetav	5	4,35	0,91
Meie lasteaia direktor on diskreetne	4	4,04	1,19
Meie lasteaia direktor on eetiline	4	4,22	0,91
Meie lasteaia direktor on paindlik	4	3,98	1,05
Meie lasteaia direktor on kontrolliv	3	3,24	1,19
Meie lasteaia direktor on ebasõbralik	2	1,92	1,09
Meie lasteaia direktor pooldab muutusi	3	2,65	1,35
Meie lasteaia direktor hoiab omaette	1	1,80	0,99

Märkused. Me= mediaan, M= keskväärtus, SD= standardhälve.

Hinnang direktori juhtimiskäitumisele. Direktori teadmiste ja oskustega seoses on töötajate hinnangute alusel direktoritel piisavalt teadmisi lasteaia juhtimiseks ($M=4,42$, $Me=5$) ja nad oskavad seda efektiivselt juhtida ($M=4,18$, $Me=4,5$). Direktorid on töötajate arvates ka nende kolleegide hinnangul autoriteetid ja alluvad tema korraldustele meelsasti (mõlemal väitel näitajad vastavalt $M=4$, $Me=4$). Otsuseid tehes lähtuvad direktorid töötajate hinnangul lasteaia vajadustest ($M=4,39$, $Me=5$) ja üleüldiselt nõustuvad töötajad väitega, et nende direktorid on head juhid ($M=4,22$, $Me=5$).

Motiveerimise viisidena märkisid töötajad direktoreid kõige enam järgmiseid variante kasutavat: huvipakkuvatel koolitustel käimise võimaldamine (82%) ja tööajagraafikute planeerimisel töötajate soovidega arvestamine (80%). Kõige vähem märgiti motiveerimisvahendina ära täiendava vaba aja kasutamist (43%) ja preemia maksmist (53%). Ankeedis olemasolevate motiveerimisviiside juurde kirjutasid töötajad ka teisi direktorite

poolt kasutatavaid motivaatoreid: erinevaid ühisüritusi ja koosviibimisi peale tööaega, ühiseid väljasõite, direktoripoolset märkamist ja kiitmist. Täiendavate meetodite asemel kirjutasid kaks töötajat aga ka sellest, direktor ei tegele nende motiveerimisega.

Töötajad hindasid ka erinevaid väiteid personali motivatsiooni tõstmisega seotud juhtimiskäitumise kohta. Uuritavad märkisid, et nõustuvad sellega, et direktorid oskavad lasteaeda juhtida nii, et töötajad tunnevad end lasteaias hästi ($M=3,92$, $Me=4$). Samuti nõustusid töötajad sellega, et direktorid personali toetavad ($M=4,16$, $Me=5$) ja innustavad personali oma tööd hästi tegema ($M=4,06$, $Me=4$).

Ka tunnustamise viise ei olnud töötajatele ankeedis valikuvariantidena ette antud, vaid paluti ise kirja panna need meetodid, mida direktorid kasutavad. Täpsemat jaotust töötajate nimetatud meetodist vaata tabelist 4. Samas toodi välja ka negatiivseid aspekte praeguse tunnustamise kohta. Mitu ($N=4$) töötajat nimetasid, et lasteaias puudub toimiv tunnustussüsteem, ja üks töötaja kirjutas, et tunnustust saab väga vähe. Töötajatelt uuriti ka, kui võrd nad nõustuvad erinevate väidetega seoses juhupoolse tunnustamisega. Töötajad olid pigem nõus sellega, et direktorid väärtustavad oma personali ($M=3,88$, $Me=4$) ja nõustusid sellega, et direktorid tunnustavad töötajaid heade tulemuste eest ($M=4,00$, $Me=4$).

Tabel 4. Direktorite kasutatavad personali tunnustamisviisid töötajate sõnul

	Nimetatud kordade arv
Personaalselt suuline tänamine	20
Kolleegide ees tunnustamine	11
Käskkirja, tänukirja või aukirjaga tänamine	8
Märkamine ja positiivse tulemuse esiletõstmine	4
Preemia maksmine	4
Tänuõuna	3
Lilled kinkimine	3
Lasteaiasisese tiitli väljaandmine	2
Palgalisa	1
Vaba aja andmine	1

Personaliga seotud probleemsete situatsioonide lahendamisega seoses paluti samuti töötajatel ise kirja panna, milliseid taktikaid direktorid kasutavad. Töötajad nimetasid 11 erinevat keeruliste olukordade lahendamiseviisi, mida nende direktorid praktiseerivad. Täpsemat jaotust vaata tabelist 5. Kõige enam nimetatud meetodit, privaatne vestlus asjaosalistega, nimetati rohkem kui ülejäänud meetodeid kokku. Pandi kirja ka meetodeid, mis ei sobi kokku juhirollis ülesannete täitmisega nagu ärritumine kurjustamine ja probleemide ignoreerimine.

Tabel 5. Töötajate mainitud direktorite kasutatavad viisid personaliga seotud keeruliste olukordade lahendamisel

	Nimetatud kordade arv
Privaatne vestlus asjaosalistega	32
Probleemide ignoreerimine, lahendamata jätmine	4
Korrektse, määrustest kinni pidades	3
Situatsiooni lahendamine endast lähtudes, autoritaarselt	2
Koosolekul probleemist rääkimine	2
Omapoolse tunnistaja juuresolekul vestlemine	1
Arenguvestlusel vestlemine	1
Probleemi meeskonnale endale lahendada jätmine	1
Ärritumine	1
Kurjustamine	1
Süüdlase otsimine	1

Keeruliste olukordadega seonduvate väidete hindamisel olid töötajate hinnangud kahe äärmuse vahel, märkides, et nad pigem nõustuvad sellega, et direktoritel on olemas head oskused töötajatega seonduvate konfliktide lahendamiseks ($M=3,57$, $Me=4$), ja et direktor tuleb hästi toime keeruliste situatsioonide lahendamisega ($M=3,76$, $Me=4$).

3.5. Töötajate ja direktorite hinnangute erisuste väljaselgitamine

Alljärgnevalt esitatakse viienda uurimisküsimuse „Kas ja milliseid erinevusi on töötajate, lasteaiaõpetajate ja õpetaja abide, ja direktorite hinnangutes direktori juhtimiskäitumisele?“ andmeanalüüsi. Tulemuste esitamiseks kasutatakse samasugust teemade järgnevust, mida töötajate tulemuste esitamisel.

Töötajate kaasamise aluseks on info liikumine lasteaias. Direktorid nimetasid ise edastamise ja saamise viise ise, töötajatel oli ees loetelu, kust said märkida ära neile sobivad variandid. Võrreldes kahe grupi andmeid, selgus, et mõlemad nimetasid samu info liikumise viise, kuid need olid kahel grupil erinevas järjestuses. Direktorid nimetasid kõige enam silmast silma vestlemise võimalust, infokoosolekuid ja interneti vahendusel teabe jagamist. Töötajad valisid samad meetodid järgmises järjestuses: koosolekutelt info saamine, meili teel info saamine ja silmast silma suhtlemine.

Lasteaia juhtimisse kaasamise juures rääkisid direktorid, et kaasavad töötajaid nii palju kui võimalik, ent töötajate vastustest ilmnas, et nad nõustuvad vaid osaliselt sellega, et nad kaasatud on. Otsuste vastuvõtmisega seoses nimetasid direktorid demokraatlikku hääletamise kasutamist sagedasemaks kui töötajad. Kahte gruppi võrreldes ilmnas erinevus teemade osas, milles direktorid töötajaid väidetavalt kaasavad. Vaid 29% töötajatest märkis ära, et neid

kaasatakse lasteaias eelarve planeerimisel, samal ajal kui enamik direktoreid seda kaasamisvaldkonnana nimetas. Samamoodi märgiti töötajate poolt personalitööd vähem kui direktorid seda nimetasid. Seoses üldise arvamusega töötajate lasteaias juhtimisse kaasamisega ilmnis kahe grupi vaheline erinevus: kui osa direktoritest ütles, et nad tunnevad, et personali kaasamisel ei ole mõtet, sest töötajad ei panusta, siis töötajate ankeetidest tuli just soovetihedamaks koostööks.

Direktori isikuomadused. Direktorid ise olid enda kirjeldamisel positiivsete hinnangute osas tagasihoidlikumad kui töötajad, samas oli neil ka võimalus tuua välja erinevaid isikuomadusi, töötajad hindasid vaid ankeedis pakutud isikuomaduste olemasolu.

Hinnang direktori juhtimiskäitumisele. Peamiselt keskenduti uurimuses siinkohal järgmistele personalijuhtimisega seonduvatele tööülesannetele: motiveerimisele, tunnustamisele ja keeruliste olukordade lahendamisele, mis on nii töötajate kui direktori jaoks olulised tegevused. Motiveerimisega seonduvalt ei ilmnunud töötajate ja direktorite vastustes erinevusi. Kasutatavate tunnustamisviiside osas ei ilmnunud erinevusi töötajatelt ja direktoritelt kogutud andmetes, peale kahe asja. Esiteks, et töötajad ei hinnanud kõrgelt nõustumise-mittenõustumise skaalal väidet, mille kohaselt direktor personali väärtustab, samal ajal, kui direktorid tõid oma intervjuudes välja mitmeid erinevaid kasutuses olevaid töötajate tunnustamise viise. Teiseks, tõi osa töötajaid välja, et lasteaias puudub tunnustussüsteem ja direktorid tunnustavad töötajaid vähe, ehkki direktorid nimetasid mitmeid erinevaid tunnustusmeetodeid kasutusel olevaks.

Töötajatega seonduvate keeruliste olukordade lahendamisviisidena nimetasid mõlemad grupid eelkõige privaatset vestlust. Probleemide lahendamise osas oli aga direktorite ja töötajate vastustes erinevusi. Direktorid tõid välja kasutatavate meetoditena lisaks vestlusele vaid vajadusel probleemi laiemat teadvustamist, samal ajal kui töötajad nimetasid oluliselt rohkem erinevaid viise. Keerulise olukorra lahendamist nimetas osa direktoreid oma nõrkusena. Ehkki töötajad nimetasid direktoreid kasutamas ka ebaefektiivseid konfliktide lahendusviise, märkisid nad väidete hindamise juures, et nende hinnangul on nende direktoril olemas head oskused konfliktide lahendamiseks ($M=3,57$, $Me=4$) ja direktor tuleb toime keeruliste situatsioonide lahendamisega ($M=3,76$, $Me=4$).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et suurem osa uurimusega kogutud andmetest näitas, et töötajate ja direktorite hinnangud direktorite juhtimiskäitumisele olid sarnased. Vähesel määral oli erinevusi hinnangutes direktori isikuomadusele, töötajate kaasamise määrale, tunnustamisele ja keeruliste olukordade lahendamisele.

4. Arutelu

Magistritöö eesmärgiks oli teada saada, kuidas hindavad Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna lasteaiadirektorid enda juhtimiskäitumist ja mil määral erineb see hinnang nende alluvate omast. Uurimuse läbiviimiseks intervjueeriti direktoreid ja küsitleti ankeetide abil direktorite juhitud lasteaedade õpetajaid ja õpetaja abisid.

Esimese uurimisküsimusega sooviti teada saada, milline on lasteaiadirektorite ettevalmistus töötamiseks oma ametikohal. Selgus, et enamik uuritavatest oli sattunud töötama direktorina sellist muudatust oma karjääris ette planeerimata. Ka Preston (2013) ja Waniganayake (2013) on leidnud, et paljud lasteaiadirektorid on saanud oma ametikohale seda planeerimata, vaid pigem läbi ootamatute elusündmuste. Erialalt oli uurimuses osalenud direktoritest kaheksal olemas pedagoogiline haridus lasteaiajuhina tööle asumisel. Seega vastaksid nad ka praegu direktoritele kehtestatud kvalifikatsiooninõuetele (Koolieelse lasteasutuse pedagoogide..., 2002), omades vähemalt pedagoogilisi kompetentse. Samas on leitud, et isegi koolieelse lasteasutuse õpetaja erialal õppides ei ole kindel, et sellest õppest saaks direktoritööks vajalikke teadmisi ja oskusi (Waniganayake, 2013).

Uuritavad sõnasid, et direktorina töötades on neile kasuks tulnud lapsevanemaks olemine, direktori tööga võrreldes sarnaste ülesannete täitmise kogemus, pikk seotus konkreetse lasteaiaga ja lasteaiadirektorina töötamise kogemus. See läheb kokku Nash'i ja Bangert'i (2014) uurimistulemustega, mille kohaselt tuleb töös direktorina kasuks pigem varasem elukogemus. Varem lasteaiadirektorina töötamist nimetasid käesolevas uurimuses osalenud direktorid väga kasulikuks, sest see aitab juhina mõista, mida osa tema alluvatest teeb ja vajab, ka Hitt & Player (2008) on leidnud sama. Samas erineb see Hämäläinen'i jt (2004) öeldust, mille järgi on õpetaja tööülesanded direktori omadest niivõrd erinevad, et erilist kasutegurit varasemalt õpetajana töötamisest haridusasutuse juhil ei ole.

Täiendkoolitusi olid direktorid läbinud palju ja väga erinevatel, kuid samas juhi rolli ja tööga seotud teemadel. Et osa nendest, nagu näiteks tuleohutuse ja esmaabiga seotud koolitused on direktoritele kohustuslikud teatud aja tagant läbimiseks, on garanteeritud lasteaiajuhtide elukestvas õppes osalemine. Ka Waniganayake (2013) hinnangul tuleb lasteaias töötades tegeleda enesetäiendamisega järjepidevalt kogu elu vältel. Mitmed juhid olid läbinud ka pikema juhtimiskoolituse, millise oma sisult ja korralduselt hindasid ka Hsue (2013) uuritud algajad direktorid alustavale lasteaiajuhile kasulikuks. Ehkki direktorid nimetasid paljusid täiendkoolitusi, milles nad juba osalenud olid, öeldi, et vajatakse veel täiendavaid teadmisi, peamiselt erivajadusega lapse ja lapsevanematega suhtlemise teemadel.

Teine uurimisküsimus esitati direktoritele, et teada saada, keda ja kuidas nad kaasavad lasteaia juhtimisse. Et kaasamine ei saa toimuda ilma informatsiooni jagamiseta, küsiti kõigepealt direktoritelt, kuidas info nende juhitud lasteaedades liigub. Selgus, et nii direktorilt töötajatele kui ka töötajatelt direktorile liigub info uuritavate sõnul samamoodi. Peamiselt kasutatakse suulisel teel info edastamist, kuid teavet jagatakse ka kirjalikult. Viimase korral kasutatakse nii erinevaid tänapäeval võimalikke infotehnoloogilisi vahendeid ja internetti kui ka lasteaedades traditsiooniliselt olemasolevaid teadetetahvleid. Direktorite mainitud kasutatavad info edastamise meetodeid nimetasid Palmiste (2015) uurimuses just töötajad efektiivseks, seega võib järeldada, et ka selles uurimuses osalenud juhtide alluvad on neid viise kasutades kursis direktori poolt jagatava infoga.

Töötajate kaasamisega seoses leidis kinnitust varasem Eestis leitud uurimistulemus, mille järgi kaasavad direktorid rohkem õpetajaid kui abipersonali (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011). Käesolevas töös tunnistasid direktorid, et kaasavad õpetaja abisid vähem, sest nende kogemusest lähtuvalt ei tule abipersonalilt sageli asutuse huve ja laiemat pilti arvestavaid ettepanekuid. Kaasamise sageduse ja ulatuse osas ütlesid direktorid, et kaasavad personali lasteaia juhtimisse nii palju kui võimalik. Üha suuremahulisemat kaasamist koolieelsetes lasteasutustes on täheldanud ka Nicholson & Maniates (2016) ja Paur (2017). Samas tunnistasid uuritavad, et kaasavad töötajaid pigem nende teemade juures, kus on tarvilik välja selgitada personali arvamus, osa teemadest jääb siiski vaid juhile või juhtkonnale arutamiseks ja otsustamiseks. Samasugust tendentsi leidis oma uurimuses ka Børhaug (2013). Direktorid avaldasid ka nõrdimust, et hoolimata nende püüdlustest ei ole neil õnnestunud personali aktiveerida ja kaasamine on jäänud tulemusteta. See võib olla põhjustatud sellest, et töötajad ei soovi endale lisäülesandeid, nagu ilmnas Logie (2013) uurimusest.

Töötajaid kaasatakse lasteaia juhtimisse uuritavate sõnul erinevatel viisidel. Neile jagatakse informatsiooni, uuritakse nende arvamusi ja ettepanekuid, kaasatakse dokumentide koostamisse ja muutmisse, otsustamisprotsessi, antakse võimalus osaleda töögruppide töös ning neile delegeeritakse ülesandeid ja antakse vabadust oma tööülesannete täitmisel. Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse (2011) uurimusest ilmnasid samasugused kaasamisviisid. Seoses otsuste tegemisega lisasid direktorid, et nad küll küsivad töötajate arvamusi, kuid erinevatel põhjustel nendega alati arvestada ei saa. Selline käitumine läheb taas kokku Børhaug'i (2013) uurimuses ilmnenuga. Käesolevast uurimusest selgus veel, et delegeerimist kasutatakse ka enda töökoormuse vähendamise soovist lähtudes ja ka see ühtib varasemate uurimistulemustega (Logie, 2013; Moen & Granrusten, 2013).

Kolmanda uurimisküsimusega uuriti, kuidas hindavad lasteaiadirektorid ennast kui direktorit ja oma tehtavat tööd direktorina, kusjuures suure osa moodustas nende poolt tehtava personalitöö uurimine. Kõigepealt paluti juhtidel kirjeldada ennast kui direktorit, kasutades omadussõnu ja isikuomadusi, endast lähtuvalt ja ka sellest, mida nad arvavad, kuidas nende töötajad neid kirjeldada võiksid. Kaks direktorite öeldud isikuomadustest koostatud kirjelduste gruppi olid oma olemuselt sarnased ning sisaldasid pigem neid kui inimest, mitte neid kui direktorit, kirjeldavaid omadussõnu. Nimetatud omadussõnad sobivad hästi naisjuhi iseloomustamiseks, mis on ka arusaadav, sest kõik juhid olid naisterahvad. Popov (2015) on leidnud, et naisjuhid erinevadki oma omadustelt meesjuhtidest.

Lasteaiadirektorite töö on uuritavate hinnangul väga vastutusrikas ja oluline, kuid töötasu ei vasta kahjuks tehtavale tööle. Direktori tööülesannetena nimetasid juhid väga erinevaid tegevusi, mida peab tegema lasteaia kui organisatsiooni toimimiseks. Üles loetletud tööülesannete hulgas oli nii õppe- ja kasvatustöö, lasteaia majandamise, juhtimise ja arendamise kui ka personalitööga seonduvaid ülesandeid. Kõik nimetatud tööülesanded ühtisid sisehindamise aruande soovituslikus vormis (Haridus- ja Teadusministeerium, s.a.) nimetatud ja Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse (2011) uurimuses leitud tööülesannetega.

Suure osa direktori tööst moodustab suhtlemine erinevate huvigruppidega, k.a. töötajatega, nagu leidis ka Hujala (2013), olles uuritavate hinnangul kõige ajamahukam tööülesanne. Huvigruppidest peeti olulisimaks lapsevanemaid ja nendega suhtlemist ning koostöö tegemist. See on ka mõistlik, sest on leitud, et lapsevanemate vajadustega arvestamisel on juhtimise tulemuslikkusele positiivne mõju (Coleman et al., 2016). Teine väga mahukas tööülesanne on direktorite sõnul igasuguse dokumentatsiooni koostamine ja haldamine ning aruandlus erinevatele kontrollorganitele. Asjaolu, mida nimetati iseloomulikuks direktori tööle, oli see, et paljud tööülesanded ilmnevad tööpäeva jooksul ja tulevad ootamatult, mis raskendab tööks vajalikku ajaplaneerimist. Sama on leidnud ka Aubrey jt (2013), Hujala ja Eskelinen (2013). Hämaläinen jt (2004) ning Sebastian jt (2018). Kõik siinkohal nimetatud iseloomulikud aspektid direktori töös muudavad uuritavate hinnangul ka selle töö keeruliseks.

Omaette suure grupi tööülesandeid moodustab personalijuhtimine. Sinna kuuluvad personali otsimine, värbamine, motiveerimine, arendamine, hindamine ja tunnustamine ning personaliga seotud keeruliste olukordade või konfliktide lahendamine. Personali motiveerimiseks kasutavad uuritavad enda sõnul nii materiaalseid kui mittemateriaalseid viise, viimaseid neist rohkem. Varasemalt on leitud, et mittemateriaalsete vahendite kasutamine töötajate motiveerimiseks on tulemuslik (Chiang & Birtch, 2012; Coleman et al.,

2017, Eyal & Roth, 2011; Paur, 2017; Runhaar, 2017). Palga kasutamist töötajate motivatsiooni tõstmiseks pidas osa direktoreid heaks ja teised mitte nii tulemuslikuks vahendiks. Need, kes ei pidanud heaks mõtteks kasutada palka personali motiveerimiseks, ütlesid, et rahalisi ressursse on vähe, mille tõttu pole ka Alas jt (2006) soovitanud seda võimalust kasutada, ja palk või selle tõstmine motiveerib personali direktorite hinnangul vaid lühikeseks ajaks.

Personali toetamine, neile nõuannete andmine ning töötajatega seotud keeruliste olukordade lahendamine kuuluvad samuti direktorite tööülesannete hulka. Probleeme töötajatega lahendavad direktorid endi sõnul vesteldes privaatset asjassepuutuvate isikutega ning üritatakse seejärel leida lahendus olukorrale. Selline tegutsemisviis võib vastata nii kompromissi taotleva kui ka integreeriva stiili kasutamisele (Krips, 2011), sest ühelt poolt soovivad direktorid tagada rahu ja töötajate omavahelisi häid suhteid, kuid teisalt võivad nad tahta, et situatsioon laheneks neile endile või lasteaiade heaolu silmas pidades sobivalt.

Mis puudutab personali hindamise ja arendamisega seonduvaid tööülesandeid, siis direktorid rõhutasid, kui oluline on oma töötajate, nende huvide ja oskuste, tundmine. Personali paremaks tundmaõppimiseks peavad direktoreid sagedasi mitteametlikke vestlusi ning põhjalikumalt arutletakse töötaja töösoorituse ja arenguvajaduste üle arenguvestlustel. Selline tegevus on juhile vajalik, sest vaid haritud ja pädeva personali olemasolul saab lasteaed pakkuda kvaliteetset haridust (Alas, 2005; Aubrey et al., 2013; Fonsén, 2013). Seega aitab arenguvestluste käigus saadav informatsioon planeerida töötajate koolitusplaani (Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus, 2011; Fonsén, 2013; Hujala, 2004) ning pakkuda neile omandatud teadmiste rakendamiseks vastavaid võimalusi (Runhaar, 2017)

Töötajate töösoorituse hindamisega käib kaasas tunnustamine. Uurimuses osalenud direktorid nimetasid paljusid erinevaid materiaalseid ja mittemateriaalseid tunnustusmeetodeid ning taas öeldi, et kasutatakse rohkem just viimaseid. Direktorite nimetatud tunnustamiseks kasutatavad viisid, näiteks töötajate ühisüritused, tänu- ja aukirjade andmine, individuaalselt ja kollektiivide ees tänuavaldamine, ühtisid Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskuse (2011) uurimuses leitudga. Direktorid ise hindasid tunnustusvahenditena ka töötajate märkamist, igapäevast suhtlemist ja hea sõnaga tunnustamist, sest neid saab kasutada piiranguteta ja nii saab töötaja teada, et tema tegevust märgatakse. Arvestades seda, et direktorid tõid välja ka erinevate situatsioonide puhul tunnustamisviise, võib järeldada, et samaaegselt kasutatakse vastavalt olukorrale tunnustamist ja sellega seonduvat vahendit. Mitmete erinevate tunnustusmeetodite kasutamine on hea, sest

Coleman jt (2016) on leidnud oma uurimuses, et häid tulemusi saavutavates lasteaedades ka tunnustatakse töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest.

Juhtimisstiililt nimetas enamus uuritavaid end demokraatideks või öeldi, et kasutavad vastavalt olukorrale sobivat juhtimisstiili. Seega võib järeldada, et osa uurimuses osalenud direktoritest hindab erinevaid olukordasid ja valib teadlikult käitumisviisi, kuidas oma juhtimistegevust ellu viib. Selline käitumine iseloomustabki juhtimiskäitumist (Krips, 2011), sest juht otsustab, kuidas ta oma tööülesandeid täites teistega suhtleb ja käitub. Nii on sellest osaliselt mõjutatud ka direktori suhted alluvatega, mis käesoleva uurimuse tulemuste kohaselt on direktorite hinnangul head, usalduslikud ja üksteist toetavad. Selliste suhete omamine ja hoidmine on direktorile kasulik, sest lihtsustavad tal lasteaia juhtimist (Coleman et al., 2016). Järelikult peaks ka praegusel hetkel valitsema uurimuses osalenud lasteaedades pigem soe õhkkond, sest mikrokliima mõjutab omavahelisi suhteid ja vastupidi, ning direktoritel ei peaks suhetega seondult olemasolevate lisaprobleemide lasteaia juhtimisel.

Analüüsimaiks veel ennast kui direktorit ja oma käitumist, paluti direktoritel mõelda, millised on nende nõrkused ja tugevused, ning kuidas nad ennast oma nõrkustest lähtuvalt arendavad. Kõige enam nimetasid uuritavad enda nõrkusena keeruliste vestluste läbiviimist ja olukordade lahendamist, mida leidis ka Rodd (1997) oma uurimuses. Enda arendamisviisidena nimetasid direktorid reflekteerimist, mis on hea viis mõistmaks enda käitumist mõjutavaid tegureid (Tenuto & Gardiner, 2017) ja neid teadvustades on lihtsam ennast arendada, enda käitumist vajadusel muuta. Lisaks arendatakse enda nõrgemaid valdkondi veel iseendaga tegeledes, enesetäiendamise ja enda nõrkuste teadvustamisega, millest algab edasine töö nendest vabanemise nimel. Enda kui direktori tugevusena nimetati kõige rohkem head suhtlemisoskust ja töötajate väärtustamist. Head suhtlemisoskused hõlbustavad juhi tööd ning on seega lasteaiadirektori jaoks hädavajalikud (Hämäläinen et al., 2004; Virovere et al., 2005).

Neljanda uurimisküsimusega uuriti lasteaiaõpetajate ja õpetaja abide hinnangut oma direktori juhtimiskäitumisele ning **viienda** võrreldi kas ja milliseid erinevusi on direktorite ja töötajate hinnangutes. Töötajate hinnangul hoiavad direktorid neid hästi kursis lasteaias toimuvaga ning neile on kättesaadav vajalik informatsioon. Kõige enam saavad töötajad direktoritelt infot koosolekutelt, meili teel ja silmast silma suheldes. See läheb kokku Palmiste (2015) tulemustega, mille järgi saavad töötajad vajalikku teavet peamiselt suheldes või meili teel ja direktoritelt saadud infoga, sest ehkki nemad olid nimetanud samu infoedastamise viise teises järjekorras, oli mõlemate vastustes esikohal näost näkku info edastamine..

Kaasamisega seonduvalt märkisid töötajad, et tunnevad end olevat osaliselt kaasatud lasteaiade juhtimisse. See läheb kokku direktorite öelduga, sest kuigi nad ütlesid, et kaasavad nii palju kui võimalik, lisati ka, et teevad seda vaid nende teemade puhul, kus see on võimalik ja on vajalik teada saada töötajate arvamusi. Nii töötajatelt kui direktoritelt kogutud andmetest selgus, et kuigi direktorid küsivad personali arvamusi, siis alati nad nendega ei arvesta. Seega läheb käesoleva uurimuse tulemus kokku Børhaug'i (2013) tehtud uurimusega, milles leiti, et direktorid arvestavad töötajate arvamustega otsuste tegemisel vaid osaliselt. Samas märkisid töötajad käesolevas uurimuses, et koosolekul võetakse otsused vastu valdavalt hääletades, mis on kooskõlas direktorite öelduga, mille kohaselt tehakse töötajate kaasamisel otsused enamasti demokraatlikul viisil. Seega nende teemade puhul, kui töötajaid kaasatakse otsustamisprotsessi ja otsus tehakse koosolekul, töötajate arvamustega ka arvestatakse.

Juhtide isikuomaduste hindamisel olid töötajate hinnangud positiivsemad kui juhtide omad. Ka juhtimiskäitumist hindasid töötajad kõrgelt, seega võib järeldada, et üldjoontes on töötajad rahul direktori tegevusega lasteaiade juhtides. Personali motiveerimis- ja tunnustamisviisidena märkisid ja nimetasid direktorid ja töötajad samasuguseid või sarnaseid tegevusi, kuigi töötajate vastustes esines ka mõtteavaldusi, mille kohaselt peaksid direktorid rohkem oma töötajaid märkama, motiveerima ja tunnustama.

Erisusi ilmnas töötajate ja direktorite kirjeldatud tegevustes keeruliste olukordade lahendamisel. Kui direktorid nimetasid peamiselt asjassepuutuvate isikutega personaalseid vestlusi ning lahenduste otsimist, ehk kompromissi taotlevat või integreerivat stiili konflikti lahendamiseks (Krips, 2011), siis töötajad kirjutasid, et direktorid kasutavad rohkem erinevaid võimalusi keeruliste olukordade lahendamiseks. Töötajad nimetasid direktoreid kasutavat ka probleemide ignoreerimist ja lahendamata jätmist, mis viitavad vältiva stiili (Krips, 2011) kasutamisele, avalikult probleemist rääkimist, ärritumist ja süüdlase otsimist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et direktorid hindasid enda juhtimiskäitumist tulemuslikuks, tuues välja mõned konkreetsed aspektid, mis on nende jaoks keerulised. Üldjoontes olid käesolevas uurimuses töötajate ja direktorite hinnangud direktorite juhtimiskäitumisele sarnased. Seega võib järeldada, et lasteaiadirektorid ja nende alluvad hindavad sarnaselt lasteaiadirektorite juhtimiskäitumist. Esinesid mõned erisused seoses keeruliste olukordade lahendamise, mis direktorite endi hinnangul ja ka varasemas uuringus (Rodd, 1997) ongi kõige keerulisem tööülesanne juhtide jaoks, hinnangutes direktori isikuomadustele, töötajate kaasamise määrale ja tunnustamisele. Enamike aspektide juures, milles erinevusi ilmnas, hindasid direktorid enda käitumist ja oskusi paremaks, kui töötajad. Sellist olukorda selgitab see, et oma käitumist hinnates on keeruline jääda erapooletuks (Krips, 2011) ning pigem

nähakse enda häid tulemusi, kui halvasti lahendatud olukordi. Ka varasemalt on leitud, et juhid hindavad oma tehtud tööd kõrgemalt kui nende alluvad (Aasna, 2017; Tiigimäe, 2015). Seetõttu ongi vajalik, et direktorid uuriks oma tööle ja käitumisele tagasisidet ka töötajatelt, nagu on soovitanud Wang, Wilhite ja Martino, 2016. Kõiki tulemusi kokku võttes leidis enamik uurimistulemusi kinnitust varasemate uurimuste tulemustest.

4.1. Uurimuse piirangud ja tugevused

Käesoleva tööl on mitmeid kitsaskohti. Üheks uurimuse piiranguks võib pidada väikest valimit. Direktoreid oli keeruline leida sellesse uurimusse osalema. See võib olla tingitud erinevatest põhjustest, näiteks keerulistest oludest lasteaias, äsja aset leidnud haldusreformist ja sellega seoses segadusterohkest ajast lasteaedades, juhtide soovimatusest anda kõrvalisele isikule teada, mida ta arvab endast kui direktorist ja sellest, kuidas ta tööd teeb. Väike hulk vastajaid õpetajate ja õpetaja abide hulgas võib olla tingitud sellest, et enamiku uurimuses osalenud lasteaedade puhul edastati andmete kogumiseks link meili teel direktorile, kes edastas selle töötajatele. Uuri ja nägi, et nendes lasteaedades, kus töötajad said täitmiseks paber kandjal ankeedi, oli vastamisprotsent kõrgem. Neis lasteaedades, kus töötajad said ankeedi lingi direktorilt meili teel, võis saadetud kiri jääda postkastis märkamata, töötajad võisid karta, et direktor saab ikkagi teada nende vastustest, või otsustati lihtsalt saadud kirja ignoreerida ja ankeedile mitte vastata. Töötajate väikese vastamisaktiivsuse põhjuseks võib olla ka direktoritelt saadud informatsioon, et lasteaedades oli alanud juba kiirem kevadine tööperiood, kui saadeti laiali kirjad ankeedi lingiga.

Teiseks puuduseks võib pidada töötajate hinnangute mõju tulemusele. Et erinevates lasteaedades oli töötajate vastamise osakaal erinev, siis võis uurimistulemustele avaldada mõju see, et ühes lasteaiast vastas näiteks kaks. töötajat, aga teisest näiteks seitse. Kolmandaks võivad ankeediga kogutud hinnangud olla kallutatud, sest vastajaid võis mõjutada nende hetkemeeleolu või emotsioonid ankeedile vastates. Samuti võisid töötajate hinnangutele ja vastustele avaldada mõju isiklikud suhted lasteaiadirektoriga. Sellest tulenevalt tuleb suhtuda kogutud hinnangutesse ettevaatlikkusega, sest need ei pruugi täielikult tegelikku olukorda kajastada.

Esimese käesoleva töö praktilise väärtusena võib tuua välja uurimuses osalenud direktorite öeldu: uurimuses osalemine oli neile kasulik, sest aitas analüüsida enda tegevust lasteaiadirektorina. Teiseks saavad direktorid õpetajate ja õpetaja abide hinnangute alusel teada, kuidas töötajad näevad ja hindavad nende tehtavat tööd, saades informatsiooni millistele kompetentsidele või tegutsemisviisidele tuleks neil rohkem tähelepanu pöörata.

Lisaks saavad uurimuses osalenud lasteaedade direktorid eelneva kokkuleppe alusel tutvuda töö tulemustega ning iga lasteaia direktor saab oma lasteaia töötajatelt kogutud andmetest üldistatud ja kõigi vastajate anonüümsust tagav kokkuvõte. Nii saavad direktorid tagasiside ka konkreetsete enda alluvate vastustest ja saadud hinnangute tulemused võivad olla neile abiks enda tegevuse adekvaatsemaks hindamiseks. Kolmanda praktilise väärtusena võib nimetada ka töö kasutamist edasiste uurimuste planeerimisel. Käesolev töö võib olla lähtepunktiks mõne teise piirkonna lasteaiadirektorite uurimisel või mõne töös kajastatud kitsama valdkonna süvitsi uurimiseks.

Kokkuvõte

Pealkiri: „Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumine lasteaiadirektorite ja nende töötajate hinnangute alusel Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna näitel“

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas hindavad Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna lasteaiadirektorid enda juhtimiskäitumist ja mil määral erineb see hinnang nende alluvate omast.

Koolieelses lasteasutuses õppe- ja kasvatustöö hea taseme üheks eeltingimuseks on oma tööd oskuslikult tegev lasteaiadirektor (Hujala, 2013; Hujala, Waniganayake, & Rodd, 2013a; Sims, Forrest, Semann, & Slattery, 2015). Ehkki juhi töö ja käitumise mõju õpitulemustele on kaudne, on see siiski oluline last mõjutav tegur. Olles elukestva õppe algpunktiks, on kvaliteetne alusharidus väga oluline, sest see mõjutab lapse võimekust hilisema hariduse omandamisel.

Kvalitatiivses uurimuses kasutati direktoritelt andmete kogumiseks suulist struktureeritud eksperdiintervjuud ja kirjalikku intervjuud ning töötajatelt paber kandjal ja elektroonilist ankeeti. 9 direktorilt kogutud andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. 51 töötajalt kogutud andmeid analüüsiti kirjeldava statistika näitajaid.

Uurimistulemustest selgus, et lasteaiadirektorid satuvad oma tööle pigem juhuslikult. Töötajaid kaasavad neid puudutavate teemade juures võimalikult palju ja töötajate motiveerimiseks ja tunnustamiseks kasutavad valdavalt mittemateriaalseid meetodeid. Keeruliste olukordade lahendamine on direktorite hinnangul neile keeruline. Töötajate sõnul kaasavad direktorid neid kõige enam pedagoogilise töö, huvigruppidega koostöö ja aasta tegevusplaani koostamise juures. Töötajate hinnangute alusel on direktoritel piisavalt teadmisi

lasteaiad juhtimiseks ja nad oskavad seda efektiivselt juhtida. Keeruliste situatsioonide lahendamise asemel töötajate sõnul direktorid ka väldivad neid.

Uurimistulemuste põhjal saab järeldada, et direktorid hindasid enda juhtimiskäitumist tulemuslikuks, tuues välja mõned konkreetset aspektid, mis on nende jaoks keerulised. Direktorite ja töötajate hinnangud direktorite juhtimiskäitumisele olid üldjoontes sarnased.

Märksõnad: lasteaiad, juhid, juhtimine, personalijuhtimine, lasteaiadõpetajad, töötajad

Summary

Title: „The management behaviour of early childhood educational centre leaders according to the assessments of the educational leaders and their employees on the examples of Saare, Hiiu and Pärnu counties”

The aim of this Master's thesis was to establish how educational leaders in early childhood educational centres in Saare, Hiiu and Pärnu counties judge their management behaviour and to what extent, if at all, it differs from that of their employees.

One of the prerequisites for a high quality educational practice in an early childhood education centre is the skillful work of an educational leader (Hujala, 2013; Hujala, Waniganayake, & Rodd, 2013a; Sims, Forrest, Semann, & Slattery, 2015). Although the impact of the managerial work and behaviour on the learning outcomes themselves is indirect, it is still a significant factor affecting the child. Being the starting point for lifelong learning, high quality elementary education is very important as it affects the child's ability to acquire further educational knowledge.

In the qualitative study the data examined was collected from the educational leaders through both oral and written interviews and by electronic and paper questionnaires for their employees. For the data received from the 9 educational leaders, qualitative inductive content analysis was used whereas the data collected from the 51 employees was analysed by descriptive statistics.

The results of the research revealed that the leaders have moved into these positions mostly by accident. They try to engage their employees as much as they can especially when it comes to subject matters that have direct implications to them and use intangible methods to motivate and validate the work of their employees. Solving challenging situations is still proving difficult for the educational leaders. According to the employees, the educational

leaders most involve them in pedagogical works, in cooperation with different interest groups as well as with the preparation of the annual plan of operation. Furthermore, the employees feel that the educational leaders have the necessary knowledge to run an early childhood educational centre and can do so effectively. However, when it comes to solving challenging situations, the employees do note that the educational leaders tend to avoid them rather than step in and bring resolution to them.

Based on the findings of the research, it can be concluded that the educational leaders assessed their management behaviour to be effective, while also highlighting some specific aspects that still prove to be challenging for them. The assessment results from both the educational leaders and their employees proved to be broadly similar.

Keywords: kindergartens, managers, management, human resource management, kindergarten teachers, employees

Tänu sõnad

Täna kõiki uurimuses osalenud direktoreid ja lasteaedade töötajaid, ilma kellel poleks see töö valminud. Samuti soovin tänada minu juhendajat. Aitäh, Hasso Kukemelk, et kuni viimase hetkeni oma tasakaalukuse ja teadmistega abiks olite! Täna ka Ragnet, kes aitas kokkuvõtte inglise keelde tõlkimisel. Minu suurim tänu kuulub minu abikaasale ja lastele, kes võimaldasid mul selle teekonna ette võtta ja lõpetada!

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

.....

(allkiri)

21.05.2018

(kuupäev)

Kasutatud kirjandus

- Aasmäe, K. (2008). Koolieelsete lasteasutuste juhtide ja pidajate arusaamad lasteaia juhataja rollidest: (Harjumaa näitel). Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Aasna, M. (2017). Eesti kutseõppeasutuste juhtide eestvedamisstiilid ja -kompetentsid. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.
- Adair, J. (2006). *Juht, mitte ülemus*. Tartumaa: Väike Vanker: Äripäeva Kirjastus.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Tallinn: Külim.
- Alas, R., Oltjer, R., & Sepper, R. (2006). *Juhtida avalikus või erasektoris*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Alushariduse ja lapsehoiu kvaliteediraamistiku peamised põhimõtted*. (2014). Euroopa Komisjoni egiidi all tegutseva alushariduse ja lapsehoiu töörühma aruanne. Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/euroopa_komisjoni_alushariduse_ja_lapsehoiu_kvaliteediraamistik.pdf.
- Aubrey, C., Godfrey, R. & Harris, A. (2013). *How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership*. Educational Management Administration and Leadership, 41(1): 5–29.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bøe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education, *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148.
- Børhaug, K. (2013). Democratic Early Childhood Education and Care Management? The Norwegian Case. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 145–162). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_08Borhaug.pdf.
- Browning, P. (2014). Why trust the head? Key practices for transformational school leaders to build a purposeful relationship of trust. *International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 388–409.

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Chan, C. W. (2017). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–13.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538–570.
- Coleman, A., Sharp, C., & Handscomb, G. (2016). Leading highly performing children's centres: Supportin the development of the 'accidental leaders'. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 775–793.
- Creswell, J., & Miller, D. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130.
- Delvaux, E., Vanhoof, J., Tuytens, M., Vekeman, E., Devos, G., Van Petegem, P. (2013). How may teacher evaluation have an impact on professional development? A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 36, 1–11.
- Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959–977.
- Eesti: Kvaliteedi kindlustamine alus- ning koolihariduses (s.a.). Külastatud aadressil https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-early-childhood-and-school-education-20_sr?2nd-language=et.
- Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus (2011). *Sisehindamise alane uuring. Lõppraport*. Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/eesti_uuringukeskus_sisehindamise_loppraport.pdf.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, January-March, 1–10.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in*

- Early Childhood Education* (pp. 181–192). Tampere: Tampere University Press.
- Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_10Fonsen.pdf.
- Gronn, P. (2003). Leadership: who needs it? *School Leadership & Management*, 23(3), 267–291.
- Hakansson, J. (2017, October 5). Leadership for learning in the preschool: preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–18.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Halttunen, L. (2013). Determination of Leadership in a Day Care Organisation. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 97–112). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_05Halttunen.pdf.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 544–560.
- Hard, L., & Jónsdóttir, J. M. (2013). Leadership is not a dirty Word: Exploring and embracing leadership in ECEC. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(3), 311–325.
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>.
- Haridus- ja Teadusministeerium (s.a.). *Sisehindamise aruande soovituslik struktuur*. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/et/tegevused/valishindamine/sisehindamine>.
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2007). *Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava*. Külastatud aadressil <https://www.digar.ee/arhiiv/nlib-digar:7153>.
- Hargreaves, A., & Harris, A. (2015). Tulemuslik juhtimine ebatavaliselt keerulistes haridusoludes. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 3(1), 5–27.
- Heikka, J. (2013). Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 255–273). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_14Heikka.pdf.

- Heikka, J., & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal* (21)4, 568–580.
- Heikka, J., & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 499–512.
- Hirtentreu, H. (2012). Lasteaia direktorite eestvedamisoskused ja juhtimisstiil õpetajate hinnangute põhjal. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Hitt, D. H., & Player, D. W. (2018, January 24). Identifying and Predicting Effective Leader Practices: Examining Principal Experience and Prior Roles. *Leadership and Policy in Schools*.
- Ho, D. C. W. (2011). Identifying leadership roles for quality in early childhood education programmes. *International Journal of Leadership in Education*, 14(1), 47–59.
- Hsue, Y. (2013). Professional Training for Beginning Directors of Early Childhood Education Programs in Taiwan. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 113–126). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_06Hsue.pdf.
- Hujala, E. (2004). Dimensions of Leadership in Childcare Context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48(1), 53–71.
- Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 47–60). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_02Hujala.pdf.
- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 213–234). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/02/art_12Hujala-Eskelinen.pdf.
- Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013a). Cross-National Contexts of Early Childhood Leadership. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 13–30). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_00Kansi.pdf.

- Hujala, E., Waniganayake, M., & Rodd, J. (2013b). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil <http://ilrfec.org/publication/researching-leadership-in-early-childhood-education/>.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., & Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: El Paradiso.
- Jones, D. (2017). Constructing identities: Female head teachers' perceptions and experiences in the primary sector. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 907–928.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>.
- Kidron, A. (2008). *Uuri ja käsiraamat*. Tallinn: Mondo. Külastatud aadressil dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/25971/kidron_uuri.pdf.
- Koolieelse lasteasutuse pedagoogide kvalifikatsiooninõuded. (2002). *Riigi Teataja I* 03.09.2013, 4. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/103092013036?leiaKehtiv>.
- Koolieelse lasteasutuse personali miinimumkoosseis. (2015). *Riigi Teataja I*, 23.09.2015, 1. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/123092015001>.
- Koolieelse lasteasutuse riiklik õppekava. (2008). *Riigi Teataja I* 2008, 23, 152. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13351772?leiaKehtiv>.
- Koolieelse lasteasutuse seadus. (1999). *Riigi Teataja I* 1999, 27, 387. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/114032011006?leiaKehtiv>.
- Krips, H. (2011). Konfliktidest ja suhtlemisoskustest õpetamisel ning juhtimisel. Tartu: AS Atlex.
- Kutsyruba, B., & Walker, K. (2015). The lifecycle of trust in educational leadership: an ecological perspective. *International Journal of Leadership in Education*, 18(1), 106–121.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrikk.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school Leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48, 387–423.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation. Külastatud

- aadressil <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>.
- Logie, C. (2013). Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 235–254). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_13Logie.pdf.
- Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring Leadership in Schools: Findings From Exploratory Analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310–348.
- McCormick, J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22–33.
- Moen, K. H., & Granrusten, P. T. (2013). Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 79–96). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/02/art_04Moen-Granrusten.pdf.
- Nash, S., & Bangert, A. (2014). Exploring the relationships between principals' life experiences and transformational leadership behaviours. *International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 462–480.
- Nicholson, J., & Maniates, H. (2016). Recognizing postmodern intersectional identities in leadership for early childhood. *Early Years*, 36(1), 66–80.
- Northfield, S. (2014). Multi-Dimensional Trust: how beginning principals build trust with their staff during leader succession, *International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 410–441.
- Palmiste, T. (2015). Koolieelse lasteasutuse õpetajate ja juhtkonna vaheline kommunikatsioon õpetajate arvamustes. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Palusoo, K. (2016). *Õppe- ja kasvatustegevuse juhtimine koolieelses lasteasutuses*. Publitseerimata bakalaureusetöö. Tallinna Ülikool.
- Paur, T. (2017). Direktorite arvamused personali kaasamisest lasteaia juhtimisse ja meeskonnatööst koolieelses lasteasutuses. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Popov, M. (2015). *Naisjuhtide juhiks kujunemise teekond*. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Preston, D. (2013). Being a manager in the English early years sector. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(3), 326–338.

- Randma, T. (Toim). (2013). Üldised kompetentsid. Kvalifikatsiooniga seonduvad terminid. Juhendmaterjal kutsestandardi koostajale, tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekava koostajale ning karjäärinõustajale. Tallinn: Iloprint. Külastatud aadressil <https://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10448381/10506333>.
- Rodd, J. (1997). Learning to be Leaders: Perceptions of Early Childhood Professionals about Leadership Roles and Responsibilities. *Early Years*, 18(1), 40–44.
- Rodd, J. (2001). Building Leadership Expertise of Future Early Childhood Professionals. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 22(1), 9–12.
- Rodd, J. (2013). Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 31–46). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_01Rodd.pdf.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656.
- Rämmer, A. (2014). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. *Valimi moodustamine*. Külastatud aadressil: <http://samm.ut.ee/valimid>
- Sebastian, J., Camburn, E. M., & Spillane, J. P. (2018). Portraits of Principal Practice: Time Allocation and School Principal Work. *Educational Administration Quarterly*, 54(1), 47–84.
- Sihtasutus Innove (2016). *Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*. Külastatud aadressil <http://haridusinfo.innove.ee/UserFiles/okpat/Haridusasutuse%20juhi%20kompetentsimudel.pdf>.
- Sihtasutus Kutsekoda. (2017). *Õpetaja, tase 6*. Külastatud aadressil <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10494424/pdf/opetaja-tase-6.1.et.pdf>.
- Siimon, A., & Türk, K. (2003). *Juhtimine: põhimõisted ja seosed*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Simpson, D. (2010). Being professional? Conceptualising early years professionalism in England. *European Early Childhood Education Research Journal*, 18(1), 5–14.
- Sims, M., Forrest, R., Semann, A., & Slattery, C. (2015). Conceptions of early childhood leadership: driving new professionalism? *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 149–166.

- Soukainen, U. (2013). Superior's Pedagogical Support in Distributed Organisation of Early Childhood Education. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 127–144). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_07Soukainen.pdf.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: the new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 3–7.
- Teaduseetika (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.eetika.ee/et/387895>.
- Tenuto, P. L., & Gardiner, M. E. (2017, May 5). Interactive dimensions for leadership: an integrative literature review and model to promote ethical leadership praxis in a global society. *International Journal of Leadership in Education*.
- Tiigimäe, K. (2015). *Eetiline juhtimine ja eestvedamine koolieelses lasteasutuses*. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool.
- Tubin, D. (2017). Leadership identity construction practices: The case of successful Israeli school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 790–805.
- Türk, K., & Siimon, A. (2004). *Juhtimine. Teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Uverskaja, E. (2011). Organisatsiooni infovajadus. Õpiobjekt. *Infovajaduse uurimise meetodid*. Külastatud aadressil https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20infovajadus/4_infovajaduse_uurimise_meetodid.html.
- Virovere, A., Alas, R., & Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine: käsiraamat*. Tallinn: Külim.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy, and Shared Responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458–495.
- Waniganayake, M. (2013). Leadership Careers in Early Childhood: Finding Your Way through Chaos and Serendipity into Strategic Planning. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 61–78). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/01/art_03Waniganayake.pdf.

- Wang, N., Wilhite, S., & Martino, D. (2016). Understanding the relationship between school leaders' social and emotional competence and their transformational leadership: The importance of self-other agreement. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 467–490.
- Wong, D., & Waniganayake, M. (2013). Mentoring as a Leadership Development Strategy in Early Childhood Education. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (pp. 163–180). Tampere: Tampere University Press. Külastatud aadressil http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/02/art_09Wong-Waniganayake.pdf.
- Woodrow, C., & Busch, G. (2008). Repositioning early childhood leadership as action and activism. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16(1), 83–93.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. Külastatud aadressil: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?seq.

Lisa 1. Intervjuukava

I Taustaandmed direktori kohta

- 1.1. Mis on Teie nimi?
- 1.2. Kui vana Te olete?
- 1.3. Mis on Teie ametinimetus?
- 1.4. Kus te töötate?
- 1.5. Palun kirjeldage oma praegust töökohta, asutust, kus töötate.
 - 1.5.1. Kui suur Teie lasteaed on?
 - 1.5.2. Mitu rühma Teie lasteaias on?
 - 1.5.3. Kui palju on Teie lasteaias lapsi nimekirjas?
 - 1.5.4. Kui palju on Teil alluvaid?
- 1.6. Kui kaua Te olete töötanud selles lasteaias?
- 1.7. Kui kaua Te olete töötanud selle lasteaia direktorina?
- 1.8. Kas Te olete varasemalt töötanud ka teistes lasteaedades direktorina? Kui kaua Te olete üldse sellel ametikohal töötanud?

II Direktorite ettevalmistus töötamiseks lasteaia direktorina

- 2.1. Milline on Teie haridustase?
 - 2.1.1. Mis eriala õpingud olete lõpetanud?
- 2.2. Millistel ametikohtadel töötasite Te enne lasteaia direktoriks saamist?
- 2.3. Miks otsustasite saada lasteaia direktoriks? Millest oli tingitud selline elumuutus?
- 2.4. Millised varasemad kogemused on Teile kõige enam kasuks tulnud oma töös direktorina?
- 2.5. Milliseid täienduskoolitusi olete läbinud töötades lasteaia direktorina?
- 2.6. Millistel teemadel tunnete, et vajaksite rohkem täienduskoolitusi?

III Lasteaiaõpetajate ja abipersonali kaasamine lasteaia juhtimisse

- 3.1. Kirjeldage, palun, milles seisneb direktori kui lasteaia juhi töö.
- 3.2. Mida tähendab Teie jaoks lasteaia juhtimine?
- 3.3. Kuidas liigub info Teie juhitud lasteaias? Teilt töötajateni ja vastupidi?
- 3.4. Mil määral Te kaasate lasteaiaõpetajaid enda hinnangul lasteaia juhtimisse?

Abipersonali?

- 3.5. Kuidas Te kaasate lasteaiaõpetajaid enda hinnangul lasteaia juhtimisse? Abipersonali?

3.6. Millistel teemadel Te kaasate lasteaiaõpetajaid/abipersonali lasteaia juhtimisse (näiteks lasteaia eelarve, aasta tegevusplaan, pedagoogiline töö, uute töötajate otsimine, personalitöö, töö huvigruppidega)?

3.7. Kirjeldage, palun, kuidas toimub töötajaid ja lasteaeda puudutavate otsuste vastuvõtmine.

IV Hinnang enda juhtimiskäitumisele

4.1. Kirjeldage, palun, ennast kui lasteaia direktorit. Kuidas teised teid kirjeldaksid?

4.1.1. Milliste isikuomadustega Te ennast kui lasteaia direktorit kirjeldaksite?

4.2. Milline on Teie hinnangul Teie juhtimiskäitumine? Milliseid juhtimisstiile Te kasutate?

4.3. Rääkige, palun, milliseid erinevaid ülesandeid hõlmab Teie töö lasteaia direktorina.

4.3.1. Millised ülesanded võtavad suurema osa Teie ajast?

4.3.2. Millistele ülesannete tegemisele sooviksite rohkem aega?

4.4. Mis on Teie hinnangul Teie kui lasteaia direktori tugevused?

4.5. Mis on Teie hinnangul Teie kui lasteaia direktori nõrkused?

4.6. Kuidas Te arendate enda nõrku külgi?

4.7. Kirjeldage, palun, enda suhteid alluvatega.

4.8. Kuidas lahendate töötajatega seotud keerulisi olukordi?

4.9. Milliseid viise kasutate töötajate motiveerimiseks? Palun tooge näiteid.

4.10. Kuidas tunnustate töötajaid?

V Lõpetus

5.1. Kui Te soovite veel lisada midagi käesolevale intervjuule, siis kirjutage palun oma mõtted siia.

Lisa 2. Töötajate ankeet

Lugupeetud lasteaia töötaja!

Olen Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudis koolieelse lasteasutuse pedagoogi erialal õppiv tudeng. Palun Teie abi oma magistritöö koostamisel, milles soovin uurida lasteaia direktorite juhtimiskäitumist nende endi ja lasteaia töötajate hinnangul ning võimalikke erisusi neis hinnangutes. Küsimustele vastates on Teie anonüümsus on garanteeritud. Teie vastuseid kasutatakse teadustöö tegemiseks vaid üldistatud kujul ja ei seostata kuskil Teie isikuga. Üldistatud uurimistulemusi jagatakse hiljem soovi korral uurimuses osalenud lasteaedadega selleks, et lasteaedade töötajad saaksid teada kas ja kuivõrd langevad üldiselt kokku töötajate ja direktorite hinnangud direktorite juhtimiskäitumisele.

Vastake, palun, kõigile küsimustele. Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Pärast küsimustele vastamist pange ankeet sellega kaasasolnud ümbrikusse. Uuri ja tuleb ja kogub kõik ankeedid kokku pärast lasteaia direktori intervjuerimist.

Kui Teil tekib täiendavaid küsimusi seoses uurimusega või soovite tutvuda hiljem uurimuse tulemustega, siis palun kirjutage mulle. Minu meiliaadress on maarja.kullama@gmail.com.

Olen Teie panuse eest äärmiselt tänulik!

Maarja Kullama

I Töötajate kaasamine lasteaia juhtimisse

Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute iga järgneva väitega. Tõmmake Teile kõige sobivamale vastusevariandile ring ümber igas reas! *Vastamiseks kasutage skaalat 1 – „ei nõustu üldse“, 5 – „nõustun täielikult“*

Ma tunnen, et olen kaasatud lasteaia juhtimisse.	1	2	3	4	5
Ma tunnen, et minu tööalased ettepanekud on oodatud.	1	2	3	4	5
Ma tunnen, et minu ettepanekutega arvestatakse.	1	2	3	4	5
Meil toimuvad regulaarselt koosolekud.	1	2	3	4	5
Koosolekutel on oodatud töötajate ettepanekud.	1	2	3	4	5
Koosolekutel võetakse otsuseid vastu hääletamise teel.	1	2	3	4	5
Lõplik sõna otsuse tegemisel on direktoril.	1	2	3	4	5
Direktor jagab piisavalt informatsiooni enne olulisi muudatusi töötajate jaoks.	1	2	3	4	5
Direktor annab töötajatele otsustusõigust nende volituste piires.	1	2	3	4	5
Direktor pakub töötajatele erinevaid valikuid töö või ülesande tegemiseks.	1	2	3	4	5
Ma olen kursis lasteaias toimuvaga.	1	2	3	4	5
Direktorilt tulev informatsioon on hästi kättesaadav.	1	2	3	4	5

Millistel teemadel kaasab direktor Teid lasteaia juhtimisse? Palun märkige kõik Teile sobivad vastusevariandid.

___ Eelarve planeerimine

___ Aasta tegevusplaani koostamine

___ Pedagoogiline töö

___ Töö huvigruppidega (lapsevanemad, koolid, raamatukogud, asutused)

___ Uute töötajate otsimine

___ Personalitöö

___ Muu. Palun täpsustage: _____

II Direktori juhtimiskäitumine

Direktori isikuomadused

Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute iga järgneva väitega. Tõmmake Teile kõige sobivamale vastusevariandile ring ümber igas reas! *Vastamiseks kasutage skaalat 1 – „mitte kunagi“, 2 – „harva“, 3 – „mõnikord“, 4 – „sageli“, 5 – „alati“*

Meie lasteaia direktor on lahke.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on sõbralik.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on avatud meelega.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on hea suhtleja.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor kohtleb kõiki võrdselt.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on optimistlik.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on usaldav.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on toetav.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on diskreetne.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on eetiline.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on paindlik.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on kontrolliv.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor on ebasõbralik.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor pooldab muutusi.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor hoiab omaette.	1	2	3	4	5

Direktori juhtimiskäitumine

Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute iga järgneva väitega. Tõmmake Teile kõige sobivamale vastusevariandile ring ümber igas reas! *Vastamiseks kasutage skaalat 1 – „ei nõustu üldse“, 5 – „nõustun täielikult“*

Ma tunnen, et meie lasteaia direktor väärtustab oma töötajaid.	1	2	3	4	5
Ma tunnen, et meie lasteaia direktor oskab lasteaeda juhtida nii, et töötajad tunnevad end lasteaias hästi.	1	2	3	4	5
Minu hinnangul seisab meie lasteaia direktor oma töötajate heaolu eest.	1	2	3	4	5
Minu arvates oskab meie lasteaia direktor lasteaeda hästi juhtida.	1	2	3	4	5
Minu hinnangul meie lasteaia direktor toetab oma alluvaid.	1	2	3	4	5
Minu hinnangul on meie lasteaia direktoril piisavalt teadmisi lasteaia efektiivseks juhtimiseks.	1	2	3	4	5
Minu hinnangul on meie lasteaia direktor oma alluvate jaoks autoriteet.	1	2	3	4	5
Minu hinnangul alluvad töötajad meie lasteaia direktorile meelsasti.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor innustab töötajaid oma tööd hästi tegema.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor tunnustab töötajaid nende saavutuste, heade tulemuste eest.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktoril on head oskused töötajatega seotud konfliktide lahendamiseks.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor tuleb hästi toime keeruliste situatsioonide lahendamisega.	1	2	3	4	5
Minu arvates oskab meie lasteaia direktor lasteaeda hästi juhtida.	1	2	3	4	5
Meie lasteaia direktor teeb otsuseid lähtuvalt lasteaia vajadustest.	1	2	3	4	5
Minu hinnangul on meie lasteaia direktor hea juht.	1	2	3	4	5

Kuidas liigub informatsioon lasteaia direktorilt alluvatele? *Palun märkige kõik Teile sobivad variandid.*

___ Direktor jagab informatsiooni koosolekul.

___ Direktor jagab informatsiooni meilitsi.

___ Direktor jagab informatsiooni personaalselt näost-näku suheldes.

___ Direktor paneb informatsiooni üles maja infotahvlile.

___ Kuulen informatsiooni töökaaslastelt.

___ Muu. Palun täpsustage: _____

Kuidas direktor motiveerib oma töötajaid? Palun märkige kõik Teile sobivad variandid.

___ Korraldab erinevaid üritusi töötajatele. Milliseid? _____

___ Võimaldab käia huvipakkuvatel koolitustel

___ Korraldab õppereise töötajatele

___ Maksab preemiat

___ Pakub täiendavat vaba aega

___ Planeerib graafikuid töötajate soovidega arvestades

___ Muu. Palun täpsusta! _____

Kuidas direktor tunnustab oma töötajaid?

Kuidas direktor lahendab töötajatega seotud probleemseid situatsioone?

Taustaandmed

Teie vanus täisaastates? _____

Teie sugu?

___ Naine

___ Mees

Teie ametikoha nimetus?

Kui kaua olete sellel ametikohal praeguses töökohas töötanud?

___ Kuni 5 aastat

___ 6-10 aastat

___ 11-15 aastat

___ 16-20 aastat

___ 21-25 aastat

___ 26-30 aastat

___ 31-35 aastat

___ Rohkem kui 35 aastat

Täna Teid Teie panuse eest!

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Maarja Kullama,
(sünnikuupäev: 09.09.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Lasteaiadirektorite juhtimiskäitumine lasteaiadirektorite ja nende töötajate hinnangute alusel Saare-, Hiiu- ja Pärnu maakonna näitel“, mille juhendaja on Hasso Kukemelk,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2018